



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU POSKYTUJÍCÍHO
SLUŽBY EKONOMICKÉHO PORADENSTVÍ**

PERFORMANCE MANAGEMENT OF AN ECONOMIC ADVISORY COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Hájková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Michaela Hájková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení výkonnosti podniku poskytujícího služby ekonomického poradenství

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod použitých při vypracování práce

Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku a řízení nákladů

Analýza hospodaření předmětné společnosti a komparace výsledků s obdobnými subjekty

Analýza nákladovosti vybraných zakázek

Návrh vhodného způsobu přiřazování nákladů na zakázky

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je rozbor výkonnosti podniku poskytujícího služby ekonomického poradenství, včetně hodnocení výnosnosti vybraných zakázek. Na základě provedené analýzy autorka navrhne změny v způsobu řízení nákladů podporující růst výkonnosti společnosti.

Základní literární prameny:

KRÁL, B. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80- 7400-154-3.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je rozbor výkonnosti podniku poskytující ekonomické služby. V první části jsou shrnuty základní informace sloužící k hodnocení výkonnosti podniku. Další část se zabývá komparací s konkurencí a zhodnocením výnosnosti vybraných zakázek kalkulační metodou Activity-Based Costing. V závěrečné části jsou navrženy změny ve způsobu řízení nákladů.

Klíčová slova: Výkonnost podniku, finanční analýza, kalkulace, rozklad ROE

Abstract

The main aim of the thesis is to analyze the performance of the company providing economic services. The first part summarizes the basic information used to evaluate the performance of the company. Next part deals with comparison with competition and evaluation of profitability of selected orders by calculation method Activity-Based Costing. The final part proposes changes in cost management.

Keywords: Business performance, financial analysis, costing, ROE analysis

Bibliografická citace

HÁJKOVÁ, Michaela. *Řízení výkonnosti podniku poskytujícího služby ekonomického poradenství* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119777>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8.5.2019

.....

Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní prof. Ing. Márii Režňákové, CSc., za odbornou pomoc, připomínky a rady, které mi byly poskytnuty při psaní této diplomové práce. Dále děkuji společnosti za poskytnuté podklady a informace.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Definice výkonnosti.....	12
1.1.1 Důvody hodnocení podniku	12
1.1.2 Měření výkonnosti podniku.....	13
1.1.3 Účinnost procesu měření výkonnosti	15
1.2 Řízení nákladů	15
1.2.1 Pojetí nákladů	15
1.2.2 Členění nákladů	16
1.3 Kalkulace nákladů	17
1.3.1 Tradiční metody kalkulace	17
1.3.2 Kalkulace podle aktiv – Activity Based Costing.....	18
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	22
2.1 Vize a cíle společnosti	22
2.2 Organizační struktura	22
2.3 Popis činnosti.....	24
3 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	25
3.1 Analýza rozvahy – struktura aktiv	25
3.2 Analýza rozvahy – struktura pasiv	27
3.3 Analýza výkazu zisku a ztráty	29
3.4 Ukazatel nákladové struktury	33
3.5 Přidaná hodnota	34
3.6 Hrubý operační přebytek	36
3.7 Produktivita práce.....	37
3.8 Rozklad rentability vlastního kapitálu	38
3.9 Srovnání s konkurencí	43
3.10 Vývoj a porovnání poměrových ukazatelů	44
3.10.1 Analýza zadluženosti.....	45
3.10.2 Ukazatele aktivity	48
3.10.3 Analýza likvidity	51
3.10.4 Analýza rentability	53
3.11 Shrnutí analýzy	56
4 KALKULACE NÁKLADŮ NA VYBRANÉ ZAKÁZKY	57
4.1 Systém evidence výsledků společnosti.....	57

4.1.1	Evidence práce na jednotlivých zakázkách	57
4.2	Finanční řízení podniku a hodnocení výsledků podniku	59
4.3	Popis procesu zpracování zakázky	59
4.4	Nákladová struktura.....	60
4.5	Kalkulace nákladů na vybrané zakázky.....	62
4.6	Výběr metody přiřazování nákladů	63
4.6.1	Tradiční metoda kalkulace nákladů.....	63
4.6.2	ABC metoda	64
4.6.3	Zhodnocení výnosnosti zakázky dle fakturace činností.....	73
5	ZHODNOCENÍ NÁVRHU.....	75
5.1	Další návrhy podporující zvyšování výkonnosti	78
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM DIAGRAMŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti vybraného podniku, které prošlo mnoha inovacemi a dochází nyní k dynamickému rozvoji, neboť jsou kladeny stále vyšší nároky na vypovídající hodnocení. Pravidelné hodnocení finančního zdraví podniku by se mělo stát nedílnou součástí finančního řízení každého podniku, které napomáhá i ke včasné identifikaci příčin špatného hospodaření. Výsledky jsou důležité jak pro interní uživatele, tedy vlastníky společnosti, tak pro externí, mezi které patří zejména banky a další věřitelé.

Tato práce je rozdělena do tří částí, na teoretickou, analytickou a návrhovou část. V teoretické části jsou shrnuty základní informace sloužící k hodnocení výkonnosti podniku. Další část je věnována nákladům se zaměřením na procesní řízení, kde je rozebrána problematika kalkulací a alokace nákladů, na které navazuje popis metody Activity-Based Costing, která je nejvhodnější metodou při heterogenní výrobě a poskytovaných službách. Tato teoretická východiska jsou důležitá pro splnění cílů této diplomové práce.

V následující analytické části je představena vybraná společnost XY, s.r.o., na kterou navazuje rozbor a zhodnocení finančního hospodaření podniku s využitím finanční analýzy, a komparace za pomoci poměrových ukazatelů s konkurenčními podniky působících ve stejném oboru a okolí, které jsou nedílnou součástí hodnocení výkonnosti podniku. Součástí analytické části je i rozbor nákladů a výnosů, na které navazuje zhodnocení výnosnosti vybraných zakázek pomocí kalkulační metody Activity-Based Costing, jejíž výsledky jsou srovnány s tradiční metodou přírážkové kalkulace, o kterou se společnost v současné době opírá.

Na základě těchto informací jsou v návrhové části provedeny návrhy změn ve způsobu řízení nákladů podporující růst výkonnosti společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je rozbor výkonnosti podniku poskytujícího služby ekonomického poradenství, včetně hodnocení výnosnosti vybraných zakázek. Na základě provedené analýzy navrhnout změny ve způsobu řízení nákladů podporující růst výkonnosti společnosti.

Při pracování diplomové práce byly použity následující metody:

- Metody finanční analýzy, poměrových ukazatelů – ukazatele aktivity, zadluženosti, likvidity, rentability.
- Metody pyramidového rozkladu ROE pomocí Du Pont diagramu.
- Metody komparace – mezipodnikového srovnání výsledků, srovnání kalkulačních metod.
- Metody kalkulace – Activity-Based Costing, přírážková kalkulace.
- Logické metody, které zahrnují:
 - *Analýzu* – myšlenkové rozčlenění celku, za účelem odhalení vlastností jevů, vztahů a procesů, a jejich rozbor,
 - *Syntéza* – proces spojování části do celku analytickým přístupem,
 - *Indukce* – proces vyvozování obecných závěrů na základě poznatků,
 - *Komparace* – metoda srovnání s cílem pozorovat shody a rozdíly ve znacích jednotlivých objektů, jevů a ukazatelů.¹

Podklady byly získány z odborné literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury. Hlavním zdrojem informací jsou účetní data čerpána z výkazů společnosti XY, s.r.o., dále bylo čerpáno dat obsažených v Customer Relationship Management (CRM) systému, z informací na základě rozhovorů s vedením společnosti, a zkušeností z principů fungování vybrané společnosti.

¹ MOLNÁR, Zdeněk. *Pokročilé metody vědecké práce* [online]. Zeleneč: Profess Consulting, 2012 [cit. 2019-04-13]. Věda pro praxi (Profess Consulting). ISBN 978-80-7259-064-3.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části jsou shrnuty základní informace, které jsou nezbytné pro splnění stanoveného cíle práce. Tato část je zaměřena na podstatu výkonnosti, rozboru důvodů a metod hodnocení podniku.

1.1 Definice výkonnosti

V obecném pojetí lze výkonnost charakterizovat jako způsob nebo průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti, přičemž se předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.² Dále je možné výkonnost vymezit jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložených do svých podnikatelských aktivit.³

1.1.1 Důvody hodnocení podniku

Důvodů pro hodnocení podniku existuje mnoho, avšak důležité je především stanovit, k jakému účelu má hodnocení sloužit a kdo má být jeho příjemcem, což má zásadní vliv na určení celého procesu hodnocení.

Podle Vochozky³ můžeme definovat následující tři způsoby hodnocení podniku:

1. Hodnocení podniku samotným podnikem

Hodnocení podniku vychází zejména z potřeb managementu, který se zaměřuje především na hodnotu společnosti, a je brána jako zpětná vazba své činnosti. Dále ze strany majitelů, kteří mají velký zájem zejména na přesné informace o aktuálním stavu své společnosti a zhodnocování kapitálu, který do podniku vložili.

² WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, s. 17. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

³ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 9-11. ISBN 978-80-247-3647-1.

2. Hodnocení z důvodu vlastnické změny společnosti

V případě prodeje podniku nebo podílu ve společnosti, nebo dojde-li k fúzi společnosti, má zájem prodávající i kupující znát hodnotu společnosti, do které je zakomponován i budoucí vývoj na trhu.

3. Hodnocení ze strany externích subjektů

Hodnocení podniku vychází i z potřeb externích uživatelů – stakeholdeři, mezi které patří dodavatelé, odběratelé, banky, pojišťovny, obchodní partneři nebo zaměstnanci aj., kteří si ověřují schopnost podniku hradit své závazky, nebo chtějí naplňovat požadavky zákazníků.

1.1.2 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku se dá charakterizovat jako proces, který vytváří podklady pro hodnocení průběhu plnění stanovených cílů a zjištění informací o zkoumaném subjektu, které musí odrážet strategické, taktické a operativní cíle podniku. Důležitou roli přitom hraje i určení významnosti a měřitelnosti, jež jsou spolupůsobícími faktory, přičemž významnost se dotýká jejich obsahu a měřitelnost jejich popsitelnosti.⁴

Podle Knápkové „*předpokladem pro růst výkonnosti podniku je její řízení opírajících se o opakovaná měření. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, ovlivňujících výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost provedení jejich provedení a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku.*“⁵

Wagner uvádí, že mezi nejvýznamnější *funkce* patří zejména následující:

- *Funkce podpory paměti*, kdy je umožňováno uchovávat údaje o objektu k určitému okamžiku za určité období, přičemž dochází uchování údajů i po jejich změně.

⁴ WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 9-11. ISBN 978-80-247-2924-4.

⁵ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 13. ISBN 978-80-7201-872-7.

- *Funkce podpory srovnání*, kdy měření umožňuje porovnávat různé objekty a jejich charakteristiky nezávislé na stejný okamžik měření a porovnání, a v různých časových okamžicích jeho vývoje.
- *Funkci podpory objektivizace a šíře smyslového poznání*, čímž je umožněno objektivace subjektivního vnímání za pomoci technických nástrojů, které jsou schopny popsat charakteristiky objektu, které jsou lidskými smysly nepostižitelné.
- *Funkci podpory hloubky poznání*, kdy měření umožňuje popsat takové charakteristiky přiřazeného objektu, které nejsou přímo možné zachytit lidskými nebo technickými nástroji.
- *Funkci zprostředkování poznání*, kdy měření umožňuje komunikovat i s osobami o charakteristikách, kterým je zprostředkované poznání umožněno.
- *Funkce důkazní*, kdy měření může posloužit jako důkaz ve sporu.

Podle Wágnera lze charakterizovat měření jako proces, který se sestává na sebe navazujících fází, které jsou následující:

- *Vytvoření modelu*, který bude tvořit základ pro uskutečněné měření prostřednictvím stanovení měřitelného objektu a vzájemných vazeb.
- *Volba metod nástrojů* pro měření a určení jejich způsobů.
- *Získání požadovaných údajů* přímo, nebo prostřednictvím určitého nástroje ke zkoumání určitého objektu.
- *Zaznamenání a uchování získaných hodnot*, které představuje významnou fázi po stránce technicko-matematické, jehož cílem je integrované a bezpečné uchování.
- *Třídění a interpretace hodnot*, při níž dochází ke zpracování primárních údajů, jako příprava pro komunikaci informace uživatelům.
- *Ověření informací* porovnáním výsledků stejného zkoumaného objektu jinými různými objekty, jehož cílem je eliminace záměrných nebo neúmyslných odchylek.

- *Komunikace informace uživatelům*, jejímž cílem je vhodnou a srozumitelnou formou zprostředkování informací uživateli o zkoumaném objektu například formou reportingu nebo prezentací.⁶

1.1.3 Účinnost procesu měření výkonnosti

Měření výkonnosti představuje velmi náročnou činnost, vyžadující značné úsilí a čas, aby celý proces byl účinný, čehož se dá docílit za podmínek, že dílčí fáze na sebe navazují, a to zejména svým *organizačním a technickým zabezpečením*. To znamená, že všechny fáze by měly sledovat stejné cíle, včetně sjednocené technologie, komunikace mezi odpovědnými osobami, aby byla zabezpečená rychlá a bezchybná propojenost všech fází procesu. Těmto dílčím fázím je věnována přiměřená a výstižná pozornost, pravidla pro uskutečňování jednotlivých fází jsou srozumitelně a jednoznačně popsána, což zajišťuje stabilitu průběhu a umožňuje řízení procesu měření měnícím se podmínkám. Velmi pozorně by měla být sledována a vyhodnocována zpětná vazba ke všem předchozím fázím, která by měla přinést příležitosti ke zlepšování jednotlivých fází. Cílem je tedy vytvoření souboru vzájemně propojených měřítek, které budou z hlediska potřeb hodnocení vyvážené.⁸

1.2 Řízení nákladů

S hodnocením výkonnosti podniku souvisí také hodnocení a řízení nákladů, které ovlivňují dosaženou konečnou výnosnost z činností. Podle Synka „*ekonomická teorie definuje náklady podniku jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.*“⁷

1.2.1 Pojetí nákladů

Rozlišují se dvě základní pojetí nákladů, a to podle účelu, ke kterým jsou náklady evidovány – finanční a manažerské pojetí nákladů. Z hlediska *finančního pojetí* nákladů jsou náklady vnímány jako úbytek ekonomického prospěchu, vyjádřené pouze v peněžních jednotkách, což dostačuje potřebám pouze externím uživatelům. Z hlediska

⁶ WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, s. 9-11. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

⁷ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 78. ISBN 978-80-247-3494-1.

manažerského pojetí nákladů v manažerském účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů jako „*hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností*“⁸

Na náklady se však můžeme dívat i z dalších pohledů, z hlediska *hodnotového pojetí* nákladů, jejíž informace slouží pro běžné řízení a kontrolu průběhu uskutečňovaných procesů. Další jsou označovány jako *kalkulační náklady*, které se ve finančním ani manažerském účetnictví neprojevují vůbec. Odlišný přístup od finančního pojetí je *ekonomické pojetí* nákladů, které odpovídá hodnotě oportunitních nákladů, které představují maximální ušlý efekt, který by vznikl použitím na danou alternativu.⁹

1.2.2 Členění nákladů

Mimo základní pojetí nákladů, je možné náklady členit dle potřeby mnoha způsoby. Mezi nejčastější metody členění nákladů patří členění druhové, účelové a kalkulační.

- *Druhové členění nákladů* – náklady jsou členěny podle druhu spotřebovávaného vstupu, jejichž struktura se uplatňuje ve výkazu zisku a ztráty, a je důležitá zejména pro finanční účetnictví.
- *Účelové členění nákladů* – náklady jsou tříděny podle místa vzniku a odpovědnosti – podle středisek, nebo podle výkonů.
- *Kalkulační členění nákladů* – jedná se o zvláštní typ účelového členění nákladů, jehož významnou předností je umožnění zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků (služeb). Dle způsobu přiřazení nákladů na tzv. kalkulační jednici se náklady člení dále na náklady *přímé*, které přímo souvisejí s určitým druhem výkonu, nebo *nepřímé*, které zabezpečují výrobu jako celek a související s více druhy výkonů.⁹

Vzhledem k rostoucím požadavkům na sledování nákladů podle jednotlivých činností, existuje ještě tzv. procesní účetnictví, které je založené na kalkulaci podle dílčích činností zvaná jako ABC (Activity-Based Costing).

⁸ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 32. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

⁹ KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010, s.61-64. ISBN 978-80-7261-217-8.

1.3 Kalkulace nákladů

Významnou součástí strategického řízení podniku je mít co nejpřesnější informace o spotřebě zdrojů jednotlivými výkony, jejímž výstupem je stanovení minimální nákladové a prodejní ceny. K tomu slouží správná kalkulace nákladů, která je základním nástrojem manažerského účetnictví a procesního řízení, kdy jsou výkony vyjádřeny naturálně i ve finančních jednotkách, které umožňují manažerům společností identifikovat náklady v závislosti na objemu a struktuře výkonů.¹⁰

1.3.1 Tradiční metody kalkulace

Většina společností se opírá o tradiční metody kalkulací, mezi které patří:

- kalkulace dělením,
- kalkulace přirážková,
- kalkulace ve sdružené výrobě,
- kalkulace rozdílové.

Mezi hlavní *výhody* těchto metod patří jednoduchost a široká využitelnost, neboť pro její provedení není potřebné evidovat speciální data a informace lze získat z účetní evidence. Mimo své výhody mají však i své *nedostatky*. Se vzrůstajícím podílem režijních nákladů jakákoliv odchylka v kalkulaci má negativní dopad na celkovou výši kalkulovaných nákladů, kdy může docházet i k nadhodnocení nebo podhodnocení nákladů výkonů, které spotřebovávají více nebo méně výkonů režijních nákladů, než kdyby byly stanoveny poměrem.¹¹

¹⁰ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 111. ISBN 978-80-247-3494-1.

¹¹ LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008, s. 37-45. ISBN 978-80-251-1996-9.

1.3.2 Kalkulace podle aktiv – Activity Based Costing

Mezi moderní metody řízení nákladů se dá zařadit především kalkulace podle aktivit, která vznikla jako určitá reakce na problémy spojené s aplikací tradičních kalkulačních metod, které vedou ke zkreslení výsledných nákladů přiřazených výkonů.¹²

Kalkulační metoda Activity Based Costing (ABC) je relativně novou metodou, jejíž podstatou je alokování režijních nákladů jednotlivým aktivitám, které podnik vytváří, a snaží se o cenění procesů a aktivit v podnikovém procesu, s návazným popisem vztahů k podnikovým výkonům.¹³

Mezi hlavní *výhody* ABC metody patří, že poskytuje široké spektrum informací o nákladech, činnostech, aktivitách, výkonech a nákladových objektech, které slouží ke snižování nákladů a jejich optimalizaci. Metoda využívá více rozvrhových základů, což vede ke spravedlivějšímu rozdělení nepřímých nákladů a přesnějšímu vyčíslení nákladů na jednotlivé produkty. Další výhodou je shledána také v analýze důvodů vzniku nákladů, kdy se dá lépe kontrolovat a řídit náklady.

Její hlavní přínosy jsou však kompenzovány značnou komplikovanou strukturou, rozsáhlým objemem dat, které je pro využití kalkulace nutné zjistit, neboť informace mají často nefinanční charakter. Další nevýhoda může být spatřována v její časově náročné, obtížné a nákladově náročné implementaci.¹³

Základní etapy tvorby ABC systému

Základní etapy lze rozdělit do pěti základních kroků:

1. Úprava účetních dat,
2. Definice struktury ABC systému – aktivity a nákladové objekty,
3. Procesní nákladová analýza přiřazením nákladů aktivitám,

¹² POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 99. ISBN 978-80-247-5773-5.

¹³ COKINS, Gary, Sorinel CAPUSNEANU a Cristian Marian BARBU. Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method. *International Journal of Accounting and Financial Reporting* [online]. 2011, 1(1), 8-12 [cit. 2019-04-29]. DOI: 10.5296/ijaf.v1i1.905. ISSN 2162-3082. Dostupné z: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijaf/article/view/905>.

4. Analýza aktivit – definování vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladových aktivit,
5. Přřazení nákladů aktivit nákladovým objektům.

1. Fáze – úprava účetních dat

Úprava účetních dat spočívá v eliminaci specifických nákladových položek z finančního účetnictví, které nesouvisí přímo s aktivitami, a mohly by zkreslovat výstupy. Jedná se např. o kurzové rozdíly, opravné položky, dary, smluvní pokuty a penále aj. Naopak je vhodné zahrnout náklady, které ve finančním účetnictví evidovány nejsou, mezi které se řadí především oportunitní náklady.

2. Fáze – definice aktivit a nákladových objektů

V této fázi je nutné definovat strukturu aktivit, které představují činnosti podniku, na základě analýzy pracoviště, organizační struktury, osobních nákladů aj. Počet definovaných aktivit záleží na mnoha parametrech, jejichž vyšší počet zpřesňuje a zkvalitňuje výstupy nákladového systému, doporučováno je spíše maximálně 20-30 aktivit.¹⁴

Souvisejícím krokem je i definice nákladových objektů, jejichž návrh je vhodné provádět zároveň s definicí struktury aktivit. Nákladovým objektem může být např. zákazník, nakoupený výrobek aj.¹⁵

3. Fáze – přiřazení nákladů aktivitám

Cílem této fáze je kvantifikace nákladů vyvolaných vykonáním jednotlivými aktivitami.

Náklady lze rozdělit na náklady:

- přímé – lze výkonům přiřadit přímo,

¹⁴ COKINS, Gary, Sorinel CAPUSNEANU a Cristian Marian BARBU. Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method. *International Journal of Accounting and Financial Reporting* [online]. 2011, 1(1), s. 8-12 [cit. 2019-04-29]. DOI: 10.5296/ijafr.v1i1.905. ISSN 2162-3082. Dostupné z: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijafr/article/view/905>.

¹⁵ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 112-116. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

- alokovatelné pomocí aktivit – skupina nákladů, které vstupují do systému ABC, mají charakter nepřímých nákladů,
- nealokovatelné náklady – náklady nemají žádnou příčinnou vazbu s výkonem aktivit podniku, které by mohly představovat riziko zkreslení skutečných nákladů.¹⁵

Pro nákladové ocenění aktivit je nutné přiřadit nákladové položky z účetní evidence a přiřadit je jednotlivým definovaným aktivitám. Tato transformace se provádí tzv. maticí nákladů aktivit, prostřednictvím vztahové veličině nákladů, buď přímo, nebo kvalifikovaným odhadem.¹⁶

4. Fáze – definování vztahových veličin

V této fázi je zaměřeno na analýzu aktivit, jejichž cílem je vyčíslení nákladů primárních aktivit. Analýza sestává z následujících kroků:

- a) Stanovení vztahových veličin aktivit.
- b) Stanovení míry výkonu aktivit.
- c) Kalkulace jednotlivých nákladů aktivit.
- d) Přiřazení nákladů podpůrných aktivit primárním.

U podpůrných aktivit může vzniknout vzájemná spotřeba a samospotřeba vstupů podpůrných aktivit, které se dá řešit:

- *přímou metodou* – přiřazením všech nákladů podpůrných aktivit na primární,
- *fázovou metodou* – nezabývá se vazbami podpůrných aktivit, ale rozpouští náklady pouze na aktivity, u kterých nedošlo k rozpuštění nákladů,
- *reciproční metodou* – matematicky řešena algebrou při definování všech vazeb a formulací dílčích rovnic.

¹⁶ COKINS, Gary, Sorinel CAPUSNEANU a Cristian Marian BARBU. Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method. *International Journal of Accounting and Financial Reporting* [online]. 2011, 1(1), s. 10. [cit. 2019-04-29]. DOI: 10.5296/ijaf.v1i1.905. ISSN 2162-3082. Dostupné z: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijaf/article/view/905>.

5. Fáze – přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům

V rámci této poslední fáze se provádí přiřazení množství spotřebovaných jednotek výkonů jednotlivých aktivit definovanými nákladovými objekty, jehož cílem je určit objem jednotek aktivit spotřebovaných nákladovými objekty.

Vliv aplikace metody ABC na výkonnost podniků

Samotná aplikace ABC systému však výkonnost ani rentabilitu nezvyšuje, nýbrž jen umění managementu využít jejího potenciálu na základě manažerského rozhodnutí učiněné na základě přesných a detailních informací týkajících se výkonu jednotlivých aktivit. ABC metoda se tak může stát nástrojem pro podporu správných cenových rozhodnutí, nástrojem pro odhalení neefektivního vynakládání zdrojů a skrytých nákladů.¹⁷

¹⁷ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 164. ISBN 978-80-247-5773-5.

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY, s.r.o. se věnuje vedení účetnictví a daňové evidence; dále účetnímu a daňovému poradenství. Společnost je členem Komory daňových poradců ČR, jejímž posláním je podporovat daňové poradenství, sdružovat daňové poradce a zabezpečovat odbornou úroveň daňového poradenství, a dále je společnost členem mezinárodní asociace poradců.

Společnost XY, s.r.o. vznikla začátkem roku 1995 spojením odborníků s dlouholetými zkušenostmi v oblasti účetnictví a daní, jejichž cílem bylo poskytovat komplexní daňový a účetní servis obchodním společnostem a podnikatelům. V roce 2006 byl zapsán nový název společnosti u krajského soudu v Brně. Své hlavní sídlo má v Brně, aby mohla uspokojit i poptávku klientů, kteří sídlí v okolí hlavního města, zřídila společnost pobočku v Praze.¹⁸

2.1 Vize a cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti je poskytování kvalitních služeb na vysoké odborné úrovni, aby byly co nejlépe plněny požadavky a očekávání svých klientů, vytváření kvalitního pracovního prostředí pro zaměstnance, neustálé zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, upevňování pozice na trhu a zvyšování konkurenceschopnosti.

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura je uspořádána liniově. Ve společnosti jsou od 1. poloviny roku 2013 zavedeny principy procesního řízení, přičemž každý zaměstnanec má určenou svou procesní roli, za kterou zodpovídá. Společnost má 24 zaměstnanců.

Postavení výše popsaných pozic zobrazuje následující diagram č. 1.

¹⁸ Informace z webových stránek společnosti XY, s.r.o.

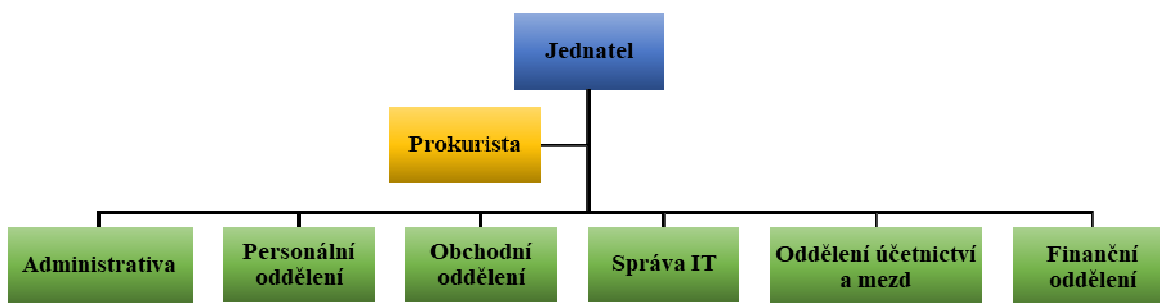


Diagram 1: Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.¹⁹

Oddělení

Společnost má činnosti rozděleny do jednotlivých oddělení, která jsou vedena pod vedením manažera pro správu, který je nadřízeným pracovníkem všem zaměstnancům pracujících v jednotlivém oddělení. Zahrnuje následující oddělení:

- *Oddělení Administrativa* – zahrnuje chod recepce, archivaci dokumentů, správu knihovny, vyřizování pošty.
- *Obchodní oddělení* – činnosti oddělení zahrnuje vyhledávání a jednání s novými klienty, zpracování nových smluv a řešení dodatků ke smlouvám, účast na výběrovém řízení, péče o pohledávky, reklamu a marketing, zajištění materiálového vybavení.
- *Personální oddělení* – oddělení se zaměřuje na vyhledávání a výběr nových pracovníků, školení pracovníků, hodnocení a motivační programy, a stará se o pracovní prostředí.
- *Správa IT* – jedná se o správu firemní výpočetní techniky, software a hardware, licence programů, zálohování dat, provoz serverů.
- *Oddělení účetnictví a mezd* – oddělení se zaměřuje na průběžné zpracování účetnictví a mezd klientům, včetně poskytování účetního a daňového poradenství. Součástí těchto služeb je zpracování všech typů daňových přiznání a hlášení.

¹⁹ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o.

2.3 Popis činnosti

Společnost je zaměřena na outsourcing vedení účetnictví a daňové evidence, vedení mezd, účetní a daňové poradenství, jak obchodním společnostem, tak i podnikatelům, podle příslušné platné legislativy. Přebírá tak veškerou agendu vedení účetnictví, a tím umožňuje obchodním společnostem a podnikatelům se zcela věnovat svým hlavním aktivitám.

Legislativa v oblasti účetnictví a daní ukládá mnoho povinností. Hlavním posláním společnosti je pomáhat svým klientům splňovat legislativní požadavky řádně a včas, k čemuž je zavázána smlouvou o poskytování odborné pomoci, kterou uzavírá se všemi klienty vždy na počátku spolupráce.

Každá uzavřená smlouva je vedena jako zakázka. Každá zakázka se skládá z projektů, které představují jednotlivé činnosti poskytované klientovi dle podmínek smlouvy. Za administraci zakázky odpovídá vedoucí zakázky, což je zpravidla samostatná účetní. Vedoucí zakázky dohlíží na plnění povinností obsažených ve smlouvě a je kontaktní osobou pro klienta. Na činnostech, resp. projektech zakázky se podílí celý tým zaměstnanců dle jejich kompetencí k činnostem vykonávajícím ve společnosti. Například zpracování mezd zabezpečují mzdové účetní, zasílání a přijímání datových zpráv zabezpečují administrativní pracovníci a vedení účetnictví zabezpečují samostatné účetní ve spolupráci s junior účetními.

3 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Kapitola se zabývá majetkovou a finanční analýzou za období 2013-2017, rozбором rozvahy a struktury aktiv a pasiv, jejichž podrobný rozbor a zhodnocení vývoje je důležitou součástí hodnocení výkonnosti podniku. Dále bude proveden i rozbor výkazu zisku a ztráty.

3.1 Analýza rozvahy – struktura aktiv

V následující tabulce jsou zobrazeny údaje aktiv z rozvahy společnosti za kalendářní roky 2013-2017 v tis. Kč v netto hodnotě.

Tabulka 1: Rozbor aktiv společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017²⁰

Majetková struktura (v tis. Kč)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	3 160	3 264	3 801	4 365	4 425
Stálá aktiva	147	67	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	147	67	0	0	0
Oběžná aktiva	2 892	3 067	3 724	4 251	4 231
Krátkodobé pohledávky	2 515	2 662	2 925	3 701	3 784
Peněžní prostředky	377	405	799	550	447
Časové rozlišení aktiv	121	130	77	114	194

Při pohledu na celková aktiva je patrné, že majetek společnosti má rostoucí tendenci, v průměru roste přibližně o 8 procentních bodů ročně. Celková bilanční suma má rostoucí tendenci, avšak tempo růstu se výrazně snižuje, což je patrné především v roce 2017, kdy růst celkových aktiv byl jen o 1 procentní bod. V roce 2014 vzrostla aktiva o 3 procentní body, v roce 2015 došlo k výraznějším vzrůstu o 14 procentních bodů a v roce 2016 došlo k mírnému vzrůstu o 13 procentních bodů.

V majetkové struktuře v letech 2015 došlo k výrazné změně u stálých aktiv, kterými již společnost v následujících letech nedisponovala, ve srovnání s předešlými lety.

²⁰ Vlastní zpracování dle: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

V roce 2014 se celková aktiva snížila o 45 procentních bodů. Společnost již neinvestovala do žádných stálých aktiv, které by zařadila do dlouhodobých aktiv, a původní stálá aktiva klesla vlivem odpisů o poměrnou část, celkem o 80 tis. Kč. Ke konci roku 2014 společnost vlastnila majetek v zůstatkové ceně 67 tis. Kč. Ke konci roku 2015 byl ten tento majetek již plně odepsán. V jednotlivých letech společnost při pořízení majetku postupovala podle zákona č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, kdy pořízený hmotný majetek nepřesahoval hodnotu 40 tis. Kč nebo nehmotný majetek 60 tis. Kč, a byl klasifikován jako drobný majetek, který společnost neodepisovala podle zákona č. 586/1992 Sb., zákona o daních z příjmů. Tento majetek byl účtován při pořízení do nákladů, společnost posuzuje jako drobný majetek do uvedených limitů. V rozvaze tedy nemůže být hodnota takového majetku vykázána, neboť je součástí výkazu zisku a ztráty. Struktura aktiv je dána oborem podnikání, ve kterém společnost působí. K výkonu činnosti zkoumané společnosti je využívána výpočetní technika a nábytek.

Ve sledovaných letech disponuje společnost především oběžnými aktivy, krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky. Dlouhodobé pohledávky nebyly vykázány. Majetek společnosti je tak tvořen likvidními složkami, zejména od roku 2015, což je pro podnik velmi pozitivní, neboť je společnost může přeměnit na peněžní prostředky rychleji než stálá aktiva, a snižuje se tak riziko, že by společnost nedostála svým závazkům. Nejvyšší položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky, které mají rostoucí tendenci. Na první pohled by se dala hodnotit rostoucí tendence jako negativní. Při zaměření na strukturu krátkodobých pohledávek, lze konstatovat, že největší objem tvoří především krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, které jsou splatné převážně v prvním měsíci následujícího roku za provedené práce posledního měsíce v daném roce. Tyto pohledávky tvoří průměrně téměř přes 93 procent objemu krátkodobých pohledávek. Společnost tak neváže své finanční prostředky v pohledávkách dlouho a může rychle dostát svých závazků, případně investovat. Společnost v jednotlivých letech disponuje i peněžními prostředky, které dosahují průměrně přes 14 procent z oběžných aktiv, z celkových aktiv měla společnost průměrně přes 13 procent v peněžních prostředcích

Hodnota časového rozlišení měla kolísavý vývoj v jednotlivých letech. V roce 2015 se významně snížily o 68 procentních bodů, vlivem rozpuštění časového rozlišení z roku

2014 do nákladů roku 2015, a ke konci roku 2017 bylo vytvořeno časové rozlišení do dalších období a došlo tak k nárůstu o 41 procentních bodů.

3.2 Analýza rozvahy – struktura pasiv

V následující tabulce jsou zobrazena pasiva z rozvahy společnosti za kalendářní roky 2013-2017 v absolutní hodnotě v tis. Kč.

Zdroje krytí majetku společnosti jsou tvořeny z převážné části z vlastních zdrojů, avšak od roku 2016 se tato skutečnost láme, a zvyšují se cizí zdroje, které převyšují nad vlastní zdroji, kdy společnost financuje své aktivity ze 76 procent z cizích zdrojů, a vlastní kapitál tvoří 23 procent celkových pasiv.

Základní kapitál a fond ze zisku ve sledovaných letech zůstal nezměněn. Nedošlo ke zvýšení ani ke snížení základního kapitálu nebo fondů ze zisku.

Tabulka 2: Rozbor pasiv společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017 ²¹

Položky rozvahy	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem	3 160	3 267	3 801	4 365	4 425
Vlastní kapitál	1 961	1 933	2 197	1 023	1 095
Základní kapitál	490	490	490	490	490
Fondy ze zisku	49	49	49	49	49
Výsledek hospodaření minulých let	1 932	1 423	1 218	0	0
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	-510	-29	440	484	556
Cizí zdroje	1 189	1 322	1 586	3 329	3 315
Krátkodobé závazky	1 189	1 322	1 586	3 329	3 315
Časové rozlišení pasiv	10	9	18	13	15

V roce 2013 vykazuje společnost ztrátu ve výši 510 tis. Kč, z předešlých let nerozdělený zisk minulých let. Tato ztráta poklesla v roce 2014 o 94 procentních bodů, což je pro společnost pozitivní. Během roku 2014 byly vyplaceny podíly na zisku, a tedy výsledek hospodaření z minulých let poklesl. Od roku 2015 společnost vykazuje zisk minulých let a běžného účetního období ve výši 440 tis. Kč. V roce 2016 došlo

²¹ Vlastní zpracování dle: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

k nárůstu výsledku hospodaření po zdanění o 10 procentních bodů, tento pozitivní rostoucí vývoj je následován i v roce 2017, kdy došlo ke zvýšení zisku o 15 procentních bodů.

Cizí zdroje měly do roku 2016 rostoucí trend, kdy v roce 2016 dosahovaly vrcholu a vzrostly ve srovnání s předešlým rokem o 52 procentních bodů, což je o více než dvojnásobek hodnoty předešlého roku. Ke zvýšení došlo z části z důvodu vzniku závazku vůči společníkům z výplaty podílu na zisku, tento závazek tvořil 34 procent celkových cizích zdrojů. V roce 2017 byl vytvořen také závazek vůči společníkům ve výši 31 procent celkových cizích zdrojů.

Významnou součástí cizích zdrojů byly ve sledovaných letech 2013-2017 také závazky vůči dodavatelům, které měly rostoucí tendenci, kdy k největšímu zvyšujícímu nárůstu došlo v roce 2015 téměř o 25 procentních bodů, v následujících letech byla zvyšující tendence mírnější a závazky z obchodních vztahů rostly meziročně o průměrně o 8 procentních bodů. Další významnou součástí závazků byly závazky vůči zaměstnancům a s tím související odvody vůči státním institucím, zejména sociální a zdravotní pojištění. Obě tyto položky měly rostoucí vývoj za sledovaná období, a tvořily průměrně 27 procent. Dále byly v jednotlivých letech tvořeny dohadné účty pasivní. Společnost také vykazovala krátkodobé přijaté zálohy od roku 2014, nejvyšší v roce 2016, které tvořily 14 procent celkových pasiv a nejnižší v roce 2013, kdy činily 2 procenta celkových pasiv.

Rostoucí bilanční suma vypovídá o tom, že se podnik rozrůstá. Podle pravidel zlatého bilančního pravidla, které říká, že je nezbytné sladovat časový horizont trvání majetkových částí s časovým horizontem, ze kterých je financováno.²² Společnost disponuje především oběžným majetkem, podle zlatého bilančního pravidla by tedy krátkodobé složky majetku měly být financovány z odpovídajících krátkodobých zdrojů. Z dat z rozvahy vyplývá, že oběžný majetek je financován krátkodobými zdroji, a tedy zlaté bilanční pravidlo je aplikováno.

²² NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 162. ISBN 978-80-247-3158-2.

3.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

Tato kapitola je věnována rozboru výnosů a nákladů za sledovaná období 2013-2017 z výkazu zisku a ztráty společnosti.

Tabulka 3: Rozbor výkazu zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017 ²³

Položky výkazu zisku a ztráty	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 818	13 160	14 163	15 549	17 209
Tržby z prodeje materiálu	21	15	27	45	85
Ostatní tržby	25	39	43	55	173
Tržby celkem	11 864	13 214	14 233	15 649	17 467

Z tabulky lze vypožorovat, že největší položkou tržeb tvoří tržby za prodej služeb, v průměru se podílejí ve výši 99 procent na celkových tržbách. Méně významnou část pak tvoří z prodeje materiálu a ostatní tržby. Vývoj tržeb by se za sledovaná období dal hodnotit pozitivně, neboť tržby mají rostoucí tendenci a dochází k meziročnímu nárůstu v průměru o 9 procentních bodů.

Výše tržeb a jejich vývoj je pro společnost velmi důležitým ukazatelem, ale je potřeba sledovat i vývoj *nákladů*, které jsou rozebrány níže.

Na první pohled lze z tabulky vypožorovat, že společnost již od roku 2014 nevykazuje žádnou změnu zásob vlastní činnosti. Od roku 2016 neeviduje žádné odpisy, neboť do roku 2015 byl majetek již plně odepsán. Jelikož společnost do roku 2014 vykazovala ztrátu, daň z příjmů jako závazek vůči státu byl vykázán teprve od roku 2015, kdy začala generovat zisk, který měl rostoucí tendenci.

Položka rezervy z provozní oblasti zahrnují zákonné opravné položky k pohledávkám tvořené podle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. V roce 2014 došlo k tvorbě opravných položek k pohledávkám, proto se rezervy z provozní oblasti značně zvýšily ve srovnání s rokem 2013. V roce 2015 byly opravné položky k pohledávkám zrušeny a z části zcela odepsány. Nejvíce opravných

²³ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

položek bylo tvořeno v roce 2017, kdy došlo k značnému nárůstu. Společnost se věnuje této oblasti a snaží se aktivně vymáhat neuhrazené pohledávky.

Tabulka 4: Rozbor výkazu zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017 ²⁴

Položky výkazu zisku a ztráty	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu a energie	469	529	430	601	651
Služby	5 360	5 909	6 175	6 668	6 785
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-35	0	0	0	0
Osobní náklady	6 362	6 242	6 853	7 492	8 636
Daně a poplatky	2	8	3	8	12
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	83	80	67	0	0
Rezervy z provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-96	275	-13	5	517
Jiné provozní náklady	225	199	192	213	83
Ostatní finanční náklady	4	1	1	2	2
Daň z příjmů	0	0	85	176	225
Náklady celkem	12 374	13 243	13 793	15 165	16 911

Dále je patrné, že nejvyšší položkou celkových nákladů jsou osobní náklady. V roce 2014 došlo k poklesu osobních nákladů o téměř 2 procentní body, od roku 2015 osobní náklady měly rostoucí tendenci. V roce 2017 byl zaznamenán nejvyšší nárůst osobních nákladů až o 13 procentních bodů. Další významnou položkou jsou nakoupené služby, které mají rostoucí tendenci. Tato položka zahrnuje zejména nájemné, správu počítačové sítě, softwarové vybavení, školení zaměstnanců, a subdodávky. Vysoké nájemné společnosti, a subdodávky, které se týkají služeb pro klienty, tvoří v průměru 72 procent celkových nakoupených služeb.

Aby byl rozbor nákladů plnohodnotnější, v následující tabulce je struktura nákladů uvedena jako podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech v procentech, ze kterých bude lépe analyzovat, které položky nákladů tvořili největší a nejmenší část nákladů v procentním vyjádření.

²⁴ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

Tabulka 5: Rozbor nákladů společnosti XY, s.r.o. v relativním vyjádření ²⁵

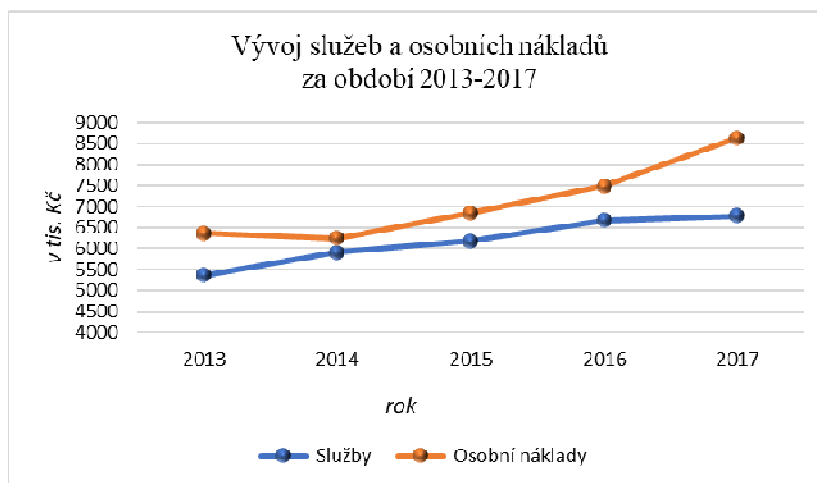
Položky výkazu zisku a ztráty	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu a energie	3,80 %	3,99 %	3,12 %	3,96 %	3,85 %
Služby	43,31 %	44,62 %	44,77 %	43,97 %	40,12 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,28 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Osobní náklady	51,41 %	47,13 %	49,68 %	49,40 %	51,07 %
Daně a poplatky	0,02 %	0,06 %	0,02 %	0,05 %	0,07 %
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	0,67 %	0,61 %	0,49 %	0,00 %	0,00 %
Rezervy z provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-0,78 %	2,08 %	-0,09 %	0,03 %	3,06 %
Jiné provozní náklady	1,82 %	1,51 %	1,39 %	1,41 %	0,49 %
Ostatní finanční náklady	0,03 %	0,00 %	0,00 %	0,01 %	0,01 %
Daň z příjmů	0,00 %	0,00 %	0,62 %	1,17 %	1,33 %
Náklady celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Z tabulky č. 5 je patrné, že podíl spotřeby materiálu a energie na celkových nákladech tvoří nevýznamnou část nákladů. Nejméně významnou část nákladů tvoří bankovní poplatky, které jsou zahrnuty do ostatních finančních nákladů.

V následujících grafech je zachycen vývoj nejvýznamnějších položek nákladů společnosti v absolutním a relativním vyjádření. Z grafu č. 1 lze vypožorovat, že osobní náklady v jednotlivých letech rostly rychleji než nakoupené služby. Ve srovnání s předchozími lety v roce 2017 obě tyto položky dosahují nejvyšších hodnot, což je dáno i rozšířením činností společnosti, a náborem nových zaměstnanců.

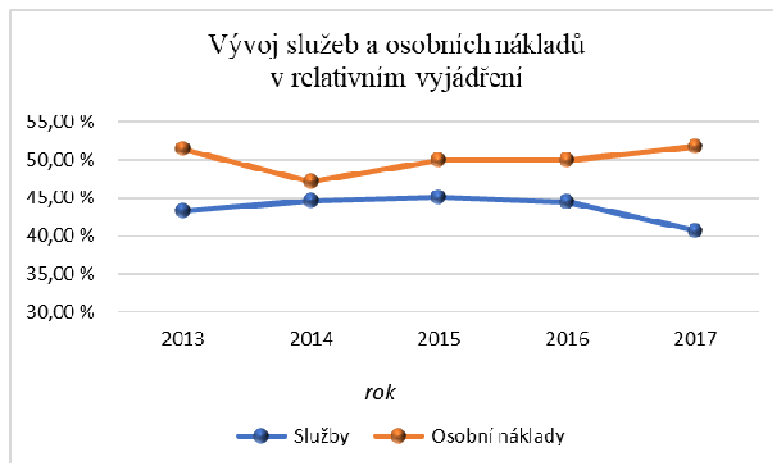
Významnou část celkových nákladů tvoří nakoupené služby, jejichž nejvyšší výši tvoří nájemné a subdodávky pro klienty od externích účetních, kdy v jednotlivých letech jde o podíl na celkových nákladech ve výši přes 43 procent. V roce 2017 ve srovnání s předchozími lety dosahovaly nejvyšší hodnoty, v absolutním vyjádření.

²⁵ Vlastní z pracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017



Graf 1: Vývoj služeb a osobních nákladů za období 2013-2017 ²⁶

V roce 2014 odešla velká část zaměstnanců na mateřskou dovolenou, zároveň část zaměstnanců se staly externími pracovníky, a proto se využívalo více externích zaměstnanců, což se odrazilo na růstu nákladů na služby, konkrétně na analytickém účtu pro subdodávky. Pro obor podnikání jsou tyto vysoké položky typické, neboť společnost potřebuje ke své činnosti výše zmíněné služby, a kvalifikované zaměstnance, kteří vytváří právě hodnoty, sloužící pro získání výnosů. Těmto nákladům by společnost věnovat zvýšenou pozornost, neboť celkově tvoří průměrně přes 94 procent celkových nákladů společnosti.



Graf 2: Vývoj služeb a osobních nákladů v relativním vyjádření ²⁷

²⁶ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

²⁷ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

3.4 Ukazatel nákladové struktury

V následující tabulce jsou uvedeny významné položky nákladů výkazu zisku a ztráty v jednotlivých letech, ze kterých jsou následně vypočítané ukazatele nákladovosti, které vyjadřují podíl nákladů na celkových tržbách společnosti.

Ukazatel celkové nákladovosti by neměl přesahovat hodnotu 100 procent,²⁸ aby byla zachována ziskovost společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost byla v roce 2013 a 2014 ve ztrátě, celková nákladovost byla vyšší než 100 procent. Od roku 2015 společnost vykazuje zisk.

Nejvyšších hodnotu nákladovosti bylo dosaženo u osobních nákladů v roce 2013 ve výši přibližně 54 procent, kdy na 1 Kč tržeb připadalo 0,54 Kč nákladů. V dalších letech osobní náklady kolísají přibližně mezi 47 až 49 procenty, což bylo způsobeno, jak již bylo popsáno v předešlé části, vlivem odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou. Vzhledem k rostoucím požadavkům na odbornou kvalifikaci zaměstnanců, se očekává, že nákladovost osobních nákladů poroste.

Další významnou položkou nákladovosti jsou služby, u kterých lze pozorovat klesající tendenci podílu nákladu na celkových tržbách, což je velmi pozitivní, neboť v roce 2013, kdy dosahovala hodnoty přibližně 45 procent, tedy na 1 Kč připadalo 0,45 Kč nákladů, v roce 2017 se nákladovost snížila o 6 procentních bodů, a na 1 Kč tržeb připadalo přibližně 0,39 Kč nákladů. Klesající tendence je pro společnost pozitivní, kdy je generováno vyššího zisku. Snižující nákladovost však ovlivnily především nárůst tržeb z prodeje služeb, u kterých byla zaznamenána významná rostoucí tendence, jak vyplývá z kapitoly 3.3.

Pro svou podnikatelskou činnost společnost potřebuje energie a materiál, které nedosahují vysokých hodnot. V jednotlivých letech kolísají mezi 3 až 4 procenty podílu nákladovosti na tržbách, kdy na 1 Kč tržeb připadalo nejvíce v roce 2014 hodnoty 0,04 Kč nákladů, a nejméně v roce 2015 ve výši 0,03 Kč nákladů. V roce 2016 došlo k mírnému nárůstu a v roce 2017 k mírnému poklesu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o vysokou část nákladů, není třeba těmto nákladům věnovat tak velkou pozornost,

²⁸ NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 201, s. 165. ISBN 978-80-247-3158-2.

pokud nejde k náhlému vysokému výkyvu, který by pro společnost znamenal zvýšení nákladovosti, ke kterému může dojít např. změnou cen dodavatelem.

Tabulka 6: Podíl nákladů na celkových tržbách společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017 ²⁹

Ukazatel nákladovosti	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu a energie	3,95 %	4,00 %	3,02 %	3,84 %	3,73 %
Služby	45,18 %	44,72 %	43,39 %	42,61 %	38,84 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Osobní náklady	53,62 %	47,24 %	48,15 %	47,88 %	49,44 %
Daně a poplatky	0,02 %	0,06 %	0,02 %	0,05 %	0,07 %
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	0,69 %	0,61 %	0,47 %	0,00 %	0,00 %
Rezervy z provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-0,81 %	2,08 %	-0,09 %	0,03 %	2,96 %
Jiné provozní náklady	1,89 %	1,51 %	1,35 %	1,36 %	0,48 %
Ostatní finanční náklady	0,03 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
Daň z příjmů	0,00 %	0,00 %	0,60 %	1,12 %	1,29 %
Celková nákladovost	104,28 %	100,23 %	96,92 %	96,90 %	96,82 %

3.5 Přidaná hodnota

Přidaná hodnota představuje hodnotu, kterou společnost přidá produktu svou vlastní činností, a je dána jako výkony (tržby z prodeje služeb) – výkonová spotřeba. Jelikož společnost zejména poskytuje služby, jde tedy o rozdíl mezi výkony (tržby z prodeje služeb) a výkonovou spotřebou.

Z tabulky je patrné, že přidaná hodnota měla rostoucí vývoj, i přesto, že výkonová spotřeba se také zvyšovala. To však bylo způsobeno i rostoucími tržbami, které také měly rostoucí vývoj. Nejnižší hodnoty přidaná hodnota dosahovala v roce 2013.

Ačkoliv přidaná hodnota dosáhla každý rok sledovaného období kladných hodnot, v roce 2013 a 2014 přidaná hodnota nepomohla k lepšímu provoznímu výsledku hospodaření, který vyšel záporný, a který byl způsoben především vysokými osobními náklady, v menší míře pak odpisy.

²⁹ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

Tabulka 7: Přidaná hodnota společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017 ²⁶

Položky výkazu zisku a ztráty	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 818	13 160	14 163	15 549	17 209
Výkonová spotřeba	5 829	6 438	6 605	7 269	7 436
Přidaná hodnota	5 989	6 722	7 558	8 280	9 773

Vysoká přidaná hodnota od roku 2015 měla pozitivní vliv na provozní výsledek hospodaření, který dosahoval kladných hodnot, neboť dokázala pokrýt i ostatní náklady, které vstupují do provozního výsledku hospodaření. Tento vývoj by se dal hodnotit kladně, neboť při vysoké přidané hodnotě bude společnost schopna pokrýt i jiné náklady, pokud budou menší než přidaná hodnota.

Tabulka 8: Podíl nákladových položek VZZ na přidané hodnotě v letech 2013-2017 ³⁰

Položka	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,58 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Osobní náklady	106,23 %	92,86 %	90,67 %	90,48 %	88,37 %
Daně a poplatky	0,03 %	0,12 %	0,04 %	0,10 %	0,12 %
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1,39 %	1,19 %	0,88 %	0,00 %	0,00 %
Rezervy z provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-1,60 %	4,09 %	-0,17 %	0,06 %	5,29 %
Jiné provozní náklady	3,76 %	2,96 %	2,54 %	2,57 %	0,85 %
Ostatní finanční náklady	0,07 %	0,01 %	0,01 %	0,02 %	0,02 %
Daň z příjmu za běžnou činnost	0,00 %	0,00 %	1,12 %	2,13 %	2,30 %
Provozní výsledek hospodaření	-8,47 %	-0,42 %	6,96 %	8,00 %	8,01 %

³⁰ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společnosti XY, s.r.o.

V tabulce č. 8 je uveden podíl nákladových položek, podílejících se na tvorbě přidané hodnoty. Z uvedených dat je patrné, že na přidané hodnotě participovaly především osobní náklady, a to průměrně ve výši 94 procent. V roce 2013 dokonce osobní náklady byly vyšší než přidaná hodnota, což se odrazilo i na provozním výsledku hospodaření, který byl záporný. Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě měl v dalších letech snižující tendenci, v roce 2017 byl podíl na přidané hodnotě nejnižší. Tento pozitivní snižující se vývoj se odrazil na podílu výsledku hospodaření za běžnou činnost na přidané hodnotě, kdy se snižujícími se osobními náklady měl provozní výsledek hospodaření od roku 2015 rostoucí tendenci.

Podíl tvořených opravných položek k pohledávkám dosahoval zvýšené hodnoty v roce 2014, kdy došlo k značnému nárůstu. V roce 2015 dosahovaly nejvyšší hodnoty, kdy podíl na přidané hodnotě představoval přes 5 procent. Jedná se o významnou částku, ve kterých má společnost vázány své finanční prostředky pro další využití. Podíl ostatních položek na přidané hodnotě netvoří tak významnou část.

3.6 Hrubý operační přebytek

Hrubý operační přebytek udává, kolik zůstane společnosti z přidané hodnoty pro uhrazení osobních nákladů, aby byla společnost schopna pokrýt další náklady a tvořit zisk.

Z vypočtených dat v tabulce je patrné, že hrubý operační přebytek má rostoucí tendenci, v roce 2013 dosahuje záporné hodnoty a po úhradě mezd nemohou být pokryty další náklady ani tvořen zisk.

Tabulka 9: Hrubý operační přebytek společnosti XY, s.r.o. ³¹

Ukazatel (v tis. Kč)	Výpočet	Rok				
		2013	2014	2015	2016	2017
Hrubý operační přebytek	Přidaná hodnota - osobní náklady	-373	480	705	788	1 137
Meziroční změna v %		-	28,68	46,88	11,77	44,29

³¹ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

Od roku 2014 byl zaznamenán nejvýraznější nárůst o téměř 129 procentních bodů, kdy hrubý operační přebytek dosahuje kladné hodnoty a zbývá po uhrazení osobních nákladů ještě 480 tis. Kč na pokrytí dalších nákladů a tvorbu zisku. Další výraznější nárůst byl zaznamenán v roce 2015 a v roce 2017, kdy došlo k růstu osobních nákladů. Nejvíce společnosti zůstalo po úhradě osobních nákladů na pokrytí ostatních nákladů v roce 2017.

3.7 Produktivita práce

Produktivita práce vypovídá o tom, kolik přinesla společnosti jedna hodina práce tržeb. V následující tabulce je vypočítána jako poměr tržeb a skutečně odpracovaných hodin v tis. Kč. Z tabulky č.10 lze pozorovat, že produktivita práce má klesající tendenci. Nejvyšší produktivita práce byla zaznamenána v roce 2013, kdy jedna hodina práce společnosti přinesla 791 Kč, naproti tomu v roce 2017 byla vykázána nejnižší produktivita práce ve výši, kdy jedna hodina práce společnosti přinesla 546 Kč tržeb.

Tabulka 10: Vývoj produktivity práce společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017 ³²

Ukazatel (v tis. Kč)	Výpočet	Rok				
		2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce	Tržby/skutečně odpracované hod.	791	601	593	559	546

I přesto, že tržby meziročně významně rostly, v uvedených letech klesající produktivita práce byla způsobena zejména zvýšenými odpracovanými hodinami všech zaměstnanců, v roce 2014 vrostly odpracované hodiny až o 40 procentních bodů oproti roku 2013. Ve srovnání s rokem 2013, došlo k nárůstu odpracovaných hodin všech zaměstnanců v roce 2017 až o 105 procentních bodů.

³² Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. a informací z CRM systému.

3.8 Rozklad rentability vlastního kapitálu

Pomocí dílčích ukazatelů – čistého ziskového rozpětí, obratu celkových aktiv a finanční páky je provedena analýza odchylek rentability vlastního kapitálu použitím Du pont metody. Analýza je provedena pomocí *metody postupných změn*. Společnost vykazovala po dobu dvou let ztrátu, a proto nemohla být použita jiná metoda. Tato metoda je také nejpoužívanější metodou zejména pro svou jednoduchost. Základním principem je změna jednoho ukazatele v multiplikativní vazbě, přičemž ostatní činitele zůstávají konstantní. Při rozložení ukazatele ROE je možné zjistit, jaké dílčí faktory působí na vrcholový ukazatel rentability, a jakým směrem, a odhalí případné nedostatky.³³

Změna je vyjádřena indexem:

$$\text{Změna } X \text{ v } \% \text{ vlivem } a \qquad \Delta X_a = \Delta a * b_0 * c_0$$

$$\text{Změna } X \text{ v } \% \text{ vlivem } b \qquad \Delta X_b = a_1 * \Delta b * c_0$$

$$\text{Změna } X \text{ v } \% \text{ vlivem } c \qquad \Delta X_c = a_1 * b_1 * \Delta c^{34}$$

Z provedeného Du Pontova rozkladu je na první pohled vidět, že ukazatel ROE vykazuje meziroční pozitivní růst, na kterém měla největší podíl rostoucí ziskovost tržeb. V roce 2013 a 2014 ukazatel vykazuje záporné hodnoty, což odpovídá skutečnosti, že v těchto letech byl tento podnikatelský subjekt ve ztrátě, ze které se ale brzy dostal. Ukazatel čistého ziskového rozpětí udává, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč výnosů. Od roku 2015 ukazatel vykazuje konstantních hodnot, které říkají, že každý rok na 1 Kč výnosů připadalo 0,03 Kč zisku. Obrat celkových aktiv v jednotlivých letech měl kolísavý průběh.

³³ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013, s. 269-270. ISBN 978-80-247-4337-0.

³⁴ SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNEŠ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009, s. 179-181. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

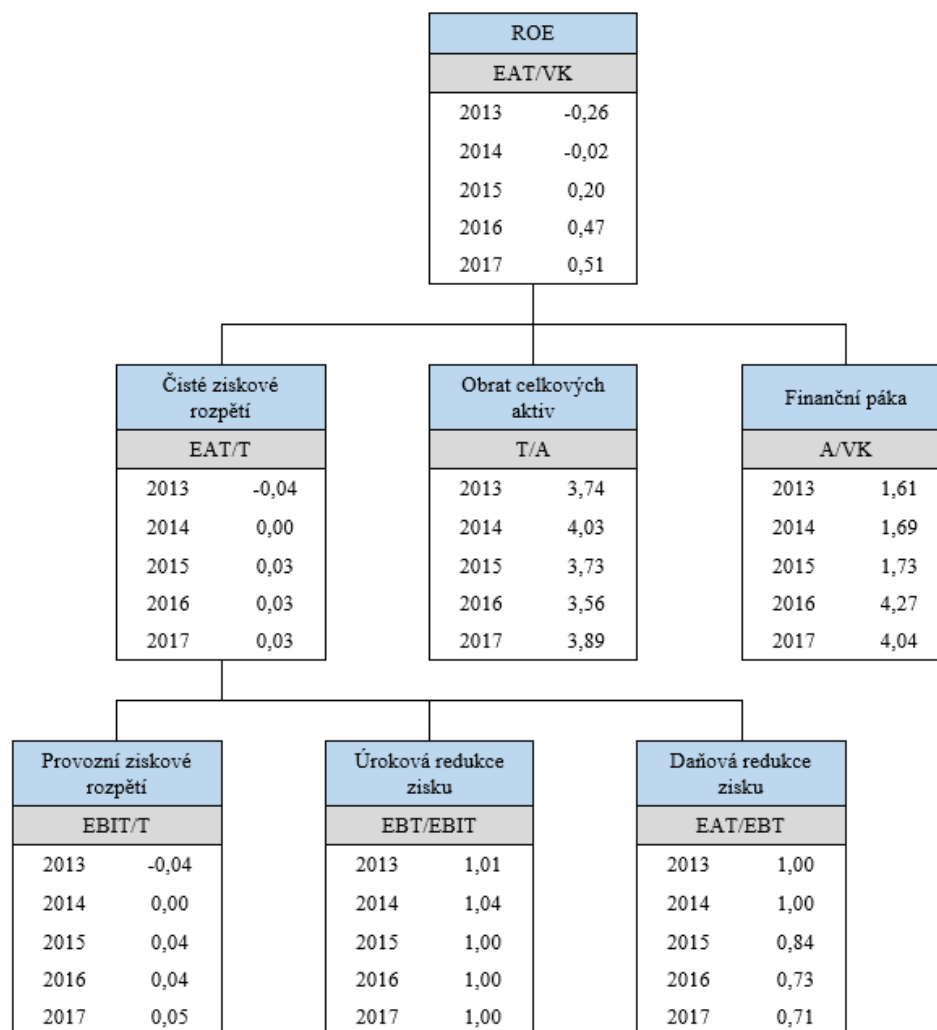


Diagram 2: Du pont rozklad ROE ³⁵

V jednotlivých letech rostla celková aktiva jiným tempem než rostoucí tržby z prodeje služeb. Z hodnot je pozorovatelné, že obrátkovost aktiv se projevila v tržbách nejvíce v roce 2014. V ostatních letech byly hodnoty podobné. V průběhu jednotlivých let se podíl financování svých aktivit cizím kapitálem zvyšoval. Provozní ziskové rozpětí, která nám udává provozní ziskovou marži, má pozitivní rostoucí trend, kdy v roce 2017 dosahovala nejvyšší hodnoty, při níž 5 procent zisku z provozní činnosti připadaly na 1 Kč tržeb.

Jelikož společnost nevykazuje žádné závazky k úvěrovým institucím a nehradí žádné úroky z tohoto titulu, součástí EBT jsou jen hrazené poplatky za vedení účtu, které

³⁵ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

představují poměrně zanedbatelnou výši, což se projevilo i u ukazatele úrokové redukce zisku, jejíž hodnoty se pohybují na úrovni 1, kdy tento ukazatel má konstantní vliv na ROE. Daňová redukce zisku se projevila až od roku 2015, kdy společnost vykázala po dvou letech kladný výsledek hospodaření, který byl podroben dani.

Následující část je věnována podrobnějšímu rozkladu ukazatele ROE a zhodnocení, který ukazatel měl na tento vrcholový ukazatel největší vliv. Ke srovnání byl použit rok 2014, kdy byla na posled vykázána ztráta, a rok 2017, kdy bylo dosaženo nejvyššího zisku, a který pro společnost představuje nejaktuálnější rok.

Z tabulky č. 11 lze pozorovat, že meziročně rentabilita vlastního kapitálu má klesající trend, kdy současně klesá meziročně i rentabilita tržeb. V roce 2017 došlo k nejvýraznějšímu poklesu o 23,82 procentních bodů, avšak rentabilita tržeb se zvýšila o nepatrných 0,11 procentních bodů.

Tabulka 11: Změny ROE a ROS v letech 2013-2017 v procentním vyjádření ³⁶

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
ROE = EAT/VK	-26,01	-1,50	20,03	47,31	50,78
absolutní Δ ROE	-	24,51	21,53	27,28	3,46
ROS = EAT/T	-4,32	-0,22	3,11	3,11	3,23
absolutní Δ ROS	-	4,10	3,33	0,01	0,12

V roce 2014 došlo u vrcholového ukazatele k nárůstu ROE o 24,51 procentních bodů. Čisté ziskové rozpětí působilo na ROE nejvíce a dalo by se konstatovat, že pozitivně, neboť došlo k meziročnímu snížení ztráty. Prostřednictvím obrátky aktiv se hodnota ROE snížila, což způsobilo meziroční nárůst využívání vlastního kapitálu. Meziročního zvýšení zadluženosti mělo negativní vliv na vrcholový ukazatel, jak ale vyplývá z tabulky, tak by se dalo konstatovat, že vliv nebyl výrazný.

³⁶ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

Tabulka 12: Analýza odchylek ROE v letech 2013-2014 (metoda postupných změn) ³⁷

První úroveň rozkladu	a ₂₀₁₃	a ₂₀₁₄	Δa	ΔX _{ai}	Pořadí vlivů
a ₁ = EAT/T	-0,043	-0,002	0,041	24,68	1.
a ₂ = T/A	3,740	4,032	0,292	-0,10	2.
a ₃ = A/VK	1,611	1,689	0,077	-0,07	3.
Δ ROE	-	-	-	24,51	-

V druhé úrovni rozkladu byl zaznamenán pozitivní vliv u provozního ziskového rozpětí, které meziročně vzrostlo vlivem snížení ztráty z provozní činnosti. Daňová redukce zisku zůstala neměnná vzhledem k vykázané ztrátě v obou sledovaných letech. Úroková redukce zisku mírně vzrostla, a to se negativně projevilo i na ROE.

Tabulka 13: Analýza odchylek ROE v letech 2013-2014 (metoda postupných změn) ³⁸

Druhá úroveň rozkladu	a ₂₀₁₃	a ₂₀₁₄	Δa	ΔX _{ai}	Pořadí vlivů
a ₁ = EAT/EBT	1,000	1,000	0,000	0,00	3.
a ₂ = EBT//EBIT	1,006	1,036	0,030	-0,13	2.
a ₃ = EBIT/T	-0,043	-0,002	0,041	4,22	1.
Δ ROS	-	-	-	4,10	-

V roce 2017 dosáhla rentabilita vlastního kapitálu hodnoty ve výši 51 procent. V první úrovni rozkladu byl zaznamenán pozitivní vliv na vrcholový ukazatel u čistého ziskového rozpětí a u obratu celkových aktiv, kdy podíl celkových aktiv na získání tržeb meziročně vzrostly. Využívání cizího zdroje se meziročně snížilo, což se projevilo negativně i na vrcholový ukazatel, neboť bylo využíváno více vlastního kapitálu.

V druhé úrovni rozkladu negativně ovlivnila ROE daňová redukce zisku, který se meziročně snížil. Provozní ziskové rozpětí meziročně vrostlo, což pozitivně ovlivnilo rentabilitu vlastního kapitálu. Vzhledem k zanedbatelné výši nákladových bankovních poplatků úroková redukce zisku na ROE neměla žádný vliv.

³⁷ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

³⁸ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2014

Tabulka 14: Analýza odchylek ROE v letech 2016-2017(metoda postupných změn)

První úroveň rozkladu	a ₂₀₁₆	a ₂₀₁₇	Δa	ΔX _{ai}	Pořadí vlivů
a ₁ = EAT/T	0,031	0,032	0,001	1,80	3.
a ₂ = T/A	3,562	3,889	0,327	4,51	1.
a ₃ = A/VK	4,267	4,041	-0,226	-2,84	2.
Δ ROE	-	-	-	3,46	-

Při srovnání analýzy odchylek roku 2017, kdy společnost dosahovala značného zisku s rokem 2014, kdy byla vykázána ztráta, si lze všimnout, že v obou těchto letech negativně ovlivnila vrcholový ukazatel rostoucí zadluženost, což značí, že bylo méně využíváno cizího kapitálu a pro financování svých aktivit bylo využíváno více vlastních zdrojů.

Tabulka 15: Analýza odchylek ROE v letech 2016-2017(metoda postupných změn) ³⁹

Druhá úroveň rozkladu	a ₂₀₁₆	a ₂₀₁₇	Δa	ΔX _{ai}	Pořadí vlivů
a ₁ = EAT/EBT	0,733	0,712	-0,021	-0,09	2.
a ₂ = EBT//EBIT	0,997	0,997	0,000	0,00	3.
a ₃ = EBIT/T	0,043	0,045	0,003	0,21	1.
Δ ROS	-	-	-	0,12	-

V těchto letech také největší vliv v druhé úrovni rozkladu mělo provozní ziskové rozpětí, což se ale nejvíce projevilo v roce 2014, kdy se výrazně snížila ztráta z provozní činnosti ve srovnání s rokem předcházejícím. Pozitivně v obou těchto letech ovlivnilo ROE čisté ziskové rozpětí, kdy v roce 2014 se podařilo snížit ztrátu, a v roce 2017 bylo dosaženo nejvyššího výsledku hospodaření.

Při pohledu na analýzu odchylek v roce 2015, která je dále uvedena v příloze č. *PI*, je pozorovatelné, že došlo k nárůstu ROE o 5 procentních bodů, které bylo způsobené vykázaným ziskem v roce 2015, což pozitivně působilo na vrcholový ukazatel. Negativní působení bylo zaznamenáno u finanční páky a obrátkovosti aktiv, které meziročně vrostly, bylo více využíváno vlastního kapitálu než cizího.

³⁹ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2016-2017

Pozitivní vliv byl zaznamenán převážně u čistého ziskového rozpětí, které ROE zvyšovalo o 28,48 procentních bodů. V druhé úrovni rozkladu nebyl zaznamenán žádný negativní vliv na ROE. U provozního ziskového rozpětí došlo k nárůstu, což pozitivně ovlivnilo zvýšení ROE o 3,28 procentních bodů. Úroková a daňová redukce zisku ovlivnila ROE jen mírně.

V roce 2016 došlo k nárůstu ROE o 27 procentních bodů. V první úrovni rozkladu lze pozorovat, že čisté ziskové rozpětí nedošlo k žádné změně, která by měla vliv na ROE. Pozitivní působení bylo zaznamenáno nejvíce u obratu celkových aktiv, které rentabilitu zvýšily o 15,62 procentních bodů. U finanční páky byl zaznamenán nárůst, což pozitivně působilo na ROE, neboť bylo více využíváno cizích zdrojů.

V druhé úrovni rozkladu nešlo k výrazným změnám. Vlivem poklesu daňové redukce zisku došlo k mírnému snížení ROE. Úroková redukce zisku nevlivnila ROE, neboť hodnoty zůstaly meziročně neměnné. Pozitivní vliv mělo provozní ziskové rozpětí, kdy rentabilita vlastního kapitálu mírně vzrostla.

3.9 Srovnání s konkurencí

Společnost XY, s.r.o. se řadí svým oborem do klasifikace ekonomických činností CZ-NACE pod kód 69.20 Účetnické a auditorské služby, služby daňového poradenství. Dle kategorizace účetních jednotek se řadí mezi mikro účetní jednotky.

V Brně existuje mnoho hlavních konkurentů. Vzhledem k možnosti, která je od roku 2016 dána mikro a malým účetním jednotkám, tedy zveřejňovat rozvahu pouze ve zkráceném rozsahu, nebylo možné získat potřebná data.

Pro mezipodnikové srovnání byly vybrány celkem tři společnosti, které působí ve stejném oboru podnikání v Brně, kde vykonávají svou činnost. Srovnávány budou společnosti, které se zabývají stejnou činností, tedy outsourcingem účetních služeb a daňovým poradenstvím. Dalším kritériem pro srovnání byl i rok založení společnosti, kdy všechny byly založeny v podobném roce. Jedná se o vybrané obchodní společnosti Daňová kancelář s.r.o., Účtujeme.cz s.r.o., a větší společnost Accace outsourcing s.r.o.

Charakteristika společnosti Daňová kancelář s.r.o.

Společnost Daňová kancelář s.r.o., jak již sám název napovídá, se zabývá daňovým poradenstvím, vedením účetnictvím, daňovou evidencí, a auditem účetnictví.

Společnost vznikla 19. 6. 1995 v Brně na základě společenské smlouvy podepsané třemi společníky. V současné době zaměstnává 10 zaměstnanců, kteří mají na starost klienty různých oborů.⁴⁰

Charakteristika společnosti Účtujeme.cz s.r.o.

Společnost Účtujeme.cz s.r.o. je účetní a daňová kancelář, rodinná společnost, která působí na trhu od 26. října 1999 v Brně. Její hlavní činností je poskytování služeb v oblasti vedení účetnictví, daňové evidence, vedení mezd a personalistiky, zastupování na úřadech, daňové a účetní poradenství pro různé subjekty, ať už se jedná o fyzické osoby, příspěvkové organizace nebo právnické osoby. Společnost má na svých webových stránkách zveřejněných v současnosti 7 zaměstnanců, ale spolupracuje také s týmem externích odborníků, i z dalších oborů.⁴¹

Charakteristika společnosti Accace outsourcing s.r.o.

Společnost Accace s.r.o. je účetní a daňová kancelář, která byla založena v roce 2006 v regionu střední a východní Evropy, nyní svými službami pokrývá již 13 zemí a další partnerské lokality přibývají. Společnost nabízí služby na mezinárodní úrovni, ať už se jedná o podporu, poradenství v oblasti účetnictví a daní, právní nebo korporátní služby. Vyvíjí si a navrhuje i vlastní IT řešení. V České republice má Accace zastoupení ve třech městech v Praze, Brně a Ostravě, jako centrum outsourcingových služeb, vedené pod názvem společnosti Accacce outsourcing s.r.o., ve kterém zaměstnává více než 150 zaměstnanců. Tato společnost by se dala považovat za největšího konkurenta v Brně z hlediska charakteru vykonávaných činností.⁴²

3.10 Vývoj a porovnání poměrových ukazatelů

Aby bylo možné porovnat výše uvedené společnosti, bude provedena analýza finanční situace jednotlivých společností v období 2013-2017 na základě výsledků vybraných

⁴⁰ Daňová kancelář s.r.o.: Brno – vedení účetnictví. [online]. Brno, ©2015. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.danovakancelar.cz>

⁴¹ Účtujeme.cz: účetní a daňová kancelář. [online]. Brno, 2017 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.uctujeme.cz>

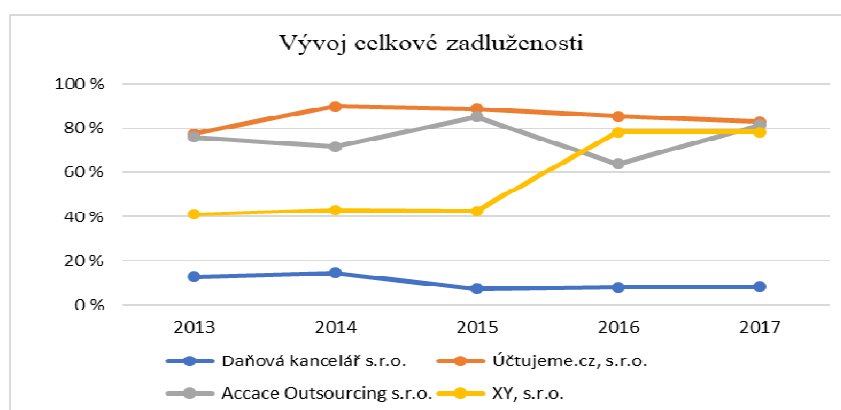
⁴² Accace Outsourcing s.r.o. [online]. © Accace, 2017 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://accace.cz>

ukazatelů finanční analýzy, za pomoci získáme přehled v oblasti zadluženosti, řízení aktiv, likvidity a rentability.

3.10.1 Analýza zadluženosti

Obecně platí, že čím vyšší je zadluženost společnosti, tím vyšší je riziko věřitelů, že společnost nebude schopna dostát svým závazkům.

Z grafu č. 3 vyplývá, že nejnížší zadluženost vykazuje společnost Daňová kancelář s.r.o., u které je zaznamenán v jednotlivých letech pozitivní klesající tendenci, to vypovídá o dobrém řízení svých závazků.



**Graf 3: Srovnání vývoje celkové zadluženosti s konkurencí
za období 2013-2017 ⁴³**

Riziko vyplývající z neschopnosti splácet své dluhy u ostatních firem je celkem vysoké, jak vyplývá z tabulky č. 16. Celková zadluženost společnosti XY, s.r.o. do roku 2015 se držela mírně nad 40 procent, což by se ve srovnání s konkurenčními firmami dalo hodnotit pozitivně. Avšak v roce 2016 došlo k výraznému nárůstu téměř o 36 procentních bodů, což bylo způsobeno vykázaným závazkem vůči společníkovi z titulu výplaty podílu na zisku, a přiblížila se tak k hodnotám své konkurence. Nejvyšší zadluženost vykazovala společnost Účtujeme.cz, s.r.o., jejíž hodnota dosáhla v roce 2014 až 90 procent, postupně se však projevila klesající tendence. Zadluženost společnosti Accace Outsourcing s.r.o. měla v jednotlivých letech kolísavý vývoj, v roce 2014 její hodnota klesla o téměř 5 procentních bodů, v roce 2016 však dosahovala nejnižší hodnoty.

⁴³ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017

Tabulka 16: Srovnání vývoje celkové zadluženosti s konkurencí za období 2013-2017⁴⁴

Celková zadluženost (dl. závazky + kr. závazky + bank. úvěr) / celková aktiva	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	12,93 %	14,58 %	7,62 %	8,29 %	8,43 %
Účtujeme.cz, s.r.o.	77,46 %	90,02 %	88,82 %	85,27 %	82,84 %
Accace Outsourcing s.r.o.	76,04 %	71,61 %	85,21 %	63,96 %	81,52 %
XY, s.r.o.	37,63 %	40,50 %	41,73 %	76,27 %	74,92 %

Dlouhodobá zadluženost

Z tabulky č. 17 je patrné, že dlouhodobá zadluženost byla vykázána pouze u společností Účtujeme.cz, s.r.o. a Accace Outsourcing s.r.o., ostatní společnosti nevykazují žádné dlouhodobé závazky.

Tabulka 17: Srovnání dlouhodobé zadluženosti s konkurencí za období 2013-2017⁴⁵

Dlouhodobá zadluženost (dl. závazky + bank. úvěr) / celková aktiva	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Účtujeme.cz, s.r.o.	5,63 %	7,88 %	8,45 %	6,23 %	5,59 %
Accace Outsourcing s.r.o.	2,52 %	0,71 %	1,62 %	0,00 %	0,00 %
XY, s.r.o.	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Nárůst dlouhodobé zadluženosti vznikl u společnosti Účtujeme.cz, s.r.o. z titulu dlouhodobého závazku vůči společníkům, v roce 2015 nabyl tento závazek nejvyšší hodnoty, proto byla nejvyšší i dlouhodobá zadluženost této společnosti v daném roce. Z uvedeného vyplývá, že společnosti využívaly především krátkodobých cizích zdrojů.

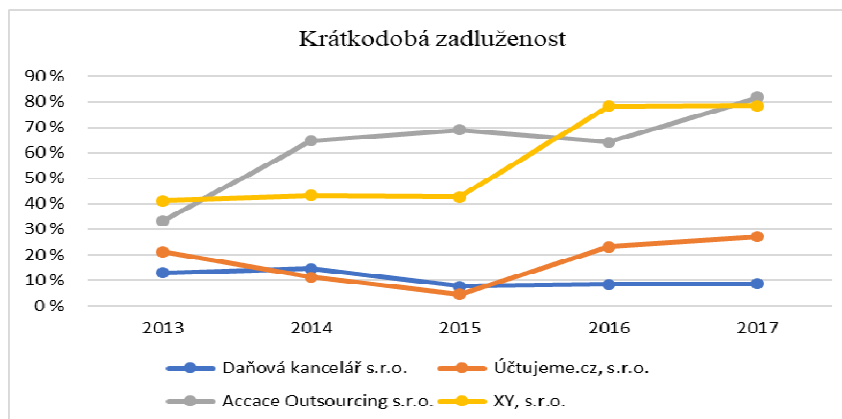
Krátkodobá zadluženost

Z grafu č. 4 lze vypořádat, že všechny analyzované společnosti využívaly především krátkodobých zdrojů pro financování svých aktivit. U společností Daňová kancelář s.r.o. a XY, s.r.o. vzhledem k tomu, že nebyla vykázána žádná dlouhodobá zadluženost, zůstaly hodnoty na úrovni celkové zadluženosti. U společnosti Účtujeme.cz, s.r.o. došlo

⁴⁴ Vlastní zpracování dle: Rozvaha uvedených společností za období 2013-2017

⁴⁵ Vlastní zpracování dle: Rozvaha uvedených společností za období 2013-2017

od roku 2016 k výraznému zvýšení krátkodobé zadluženosti o téměř 19 procentních bodů, který byl způsoben vykázanými závazky vůči zaměstnancům a s tím související zvýšené odvody na příslušné instituce.



**Graf 4: Srovnání vývoje krátkodobé zadluženosti s konkurencí
za období 2013-2017**

Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2014, který byl způsoben zvýšenými závazky z obchodních vztahů, které výrazně vzrostly, tvořily tak téměř 69 procent celkových cizích zdrojů.

Z provedené analýzy zadluženosti vyplývá, že pro vybrané společnosti je charakteristická vyšší celková zadluženost, nižší zadluženost dlouhodobá. Společnosti využívaly více krátkodobých závazků pro financování svých aktivit, proto nevyužívaly bankovní úvěry, nebo je využívaly jen v menší míře. Při spolupráci s prvními dvěma společnostmi věřitelé podstupují menší riziko, že společnosti nebudou schopny dostát svým závazkům, u posledních dvou společností je riziko vyšší, především při pohledu na poslední dva roky.

Společnost XY, s.r.o. ve srovnání s vybranými společnostmi vykazovala celkem vysokou zadluženost, která měla rostoucí tendenci, které bylo vysvětleno výše. Kdyby nebyl vykázán vysoký závazek vůči společníkům, celková zadluženost by klesla v roce 2016 o 26,44 procentních bodů na 51,87 procent, v roce 2017 by dosáhla 53,91 procent, což značí stále vysokou zadluženost ve srovnání s prvními dvěma vybranými společnostmi.

Tabulka 18: Srovnání krátkodobé zadluženosti s konkurencí za období 2013-2017 ⁴⁶

Krátkodobá zadluženost (kr. závazky + bank. úvěry) / celková aktiva	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	12,93 %	14,58 %	7,62 %	8,29 %	8,43 %
Účtujeme.cz, s.r.o.	21,13 %	11,21 %	4,32 %	22,97 %	26,94 %
Accace Outsourcing s.r.o.	33,23 %	64,51 %	69,04 %	63,96 %	81,52 %
XY, s.r.o.	41,11 %	43,10 %	42,59 %	78,31 %	78,35 %

Při bližším prozkoumání první dvě společnosti vykazovaly nižší krátkodobé závazky a vysoká celková aktiva, které představovaly především vysokou výši krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek, což se projevilo i na nízké krátkodobé zadluženosti. Společnost XY, s.r.o. ve srovnání s těmito společnostmi vykazovala téměř pětkrát vyšší krátkodobé závazky a téměř o polovinu nižší celková aktiva, což se projevilo i na vysokém rozdílu krátkodobé zadluženosti.

3.10.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují schopnost společnosti využít jednotlivých majetkových částí, jak efektivně hospodaří se svými aktivy bez ohledu na zdroj financování. ⁴⁷

Obrat aktiv

Obrat aktiv je komplexní ukazatel, který informuje o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok v tržbách, jehož hodnota by se měla pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1. ⁴⁶ Nižší hodnoty obratu celkových aktiv by mohly znamenat nedostatečné využívání majetku společnosti.

Z tabulky č. 19 je patrné, že většina hodnot jsou vyšší než 1, což znamená, že se celková aktiva promění v tržby víc než jedenkrát do roka. V roce 2014 u společnosti Účtujeme.cz, s.r.o. dosáhla hodnoty nejnižší, celková aktiva byla vyšší než dosažené tržby z činnosti.

⁴⁶ Vlastní zpracování dle: Rozvaha uvedených společností za období 2013-2017

⁴⁷ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 84. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

Tabulka 19: Srovnání obrátu aktiv s konkurencí za období 2013-2017 ⁴⁸

Obrat aktiv (tržby/aktiva)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	1,47	1,13	1,24	1,12	1,09
Účtujeme.cz, s.r.o.	1,37	0,96	1,12	1,04	1,01
Accace Outsourcing s.r.o.	2,91	3,81	7,47	4,95	5,48
XY, s.r.o.	3,74	4,03	3,73	3,56	3,89

Nejvyšší využívání aktiv má společnost Accace Outsourcing s.r.o, která dokázala proměnit celková aktiva v roce 2017 přibližně 5krát do roka. Vysokých hodnot dosahuje i společnost XY, s.r.o., využívající celkový majetek efektivněji než ostatní srovnávané společnosti, přibližně 4 krát do roka.

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku, dále jen DHM, udává obdobně jako obrat celkových aktiv, kolikrát se za rok obrátí v tržbách.⁴⁹ V tabulce č. 20 lze vypořádat, že ve srovnání s obratem aktiv jsou společnosti v obratu dlouhodobého hmotného majetku výkonnější.

Tabulka 20: Srovnání obrátu dlouhodobého majetku s konkurencí za 2013-2017 ⁵⁰

Obrat DHM (tržby/DHM)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	12,25	6,93	5,45	9,32	6,76
Účtujeme.cz, s.r.o.	0,00	4,17	9,52	24,31	80,92
Accace Outsourcing s.r.o.	84,28	115,66	57,59	54,15	45,66
XY, s.r.o.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nejefektivněji dokázala proměnit DHM v tržbách společnost Accace Outsourcing s.r.o. až přibližně 116 krát za rok 2014. Společnost XY, s.r.o. nedisponuje žádným dlouhodobým hmotným majetkem, a proto neměly na tržby žádný vliv.

⁴⁸ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společností za období 2013-2017

⁴⁹ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 92. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

⁵⁰ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společností za období 2013-2017

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává informaci, jak dlouho musí společnost čekat, než dostane za již prodané služby zaplacené. Po tuto dobu je poskytnut odběratelům obchodní úvěr. Z tabulky č. 21 je patrné, že doba obratu pohledávek měla u jednotlivých společností kolísavý průběh.

Nejlepší politiku dostání svých pohledávek měla společnost Accace Outsourcing, která v posledních čtyřech letech získala za své služby uhrazeno v průměru za kratší dobu ve srovnání s ostatními společnostmi. Jelikož nejsou dostupné informace, jakým způsobem se jí podařilo snížit obrat těchto pohledávek, lze se jen domnívat, že mohla zavést lepší politiku při řízení pohledávek, případně zavedení požadavku na úhradu formou záloh. Nejdéle čekala na úhradu společnost Účtujeme.cz, s.r.o. v roce 2016. Společnost XY, s.r.o. se nachází v průměrném intervalu ve srovnání s vybranými společnostmi.

Tabulka 21: Srovnání doby obratu pohledávek s konkurencí za období 2013-2017 ⁵¹

Doba obratu pohledávek (pohledávky)/(tržby/360)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	95,92	98,49	76,75	67,56	71,43
Účtujeme.cz, s.r.o.	50,80	53,66	72,32	128,60	93,76
Accace Outsourcing s.r.o.	87,07	41,17	27,50	53,46	49,98
XY, s.r.o.	72,27	68,73	70,56	82,00	75,29

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků udává počet dnů, jakou rychlostí společnost splácí své závazky, po jejíž dobu od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr. ⁵²

Z uvedené tabulky č. 22 lze vypožorovat, že společnosti hradí své závazky mnohem dříve, než dosáhnou svých pohledávek, což značí vysokou vyjednávací sílu dodavatelů. Společnosti tak ztrácí po určitou dobu volné peněžní prostředky, což může mít případný negativní dopad na platební schopnost vůči dodavatelům. Výjimkou byla

⁵¹ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společností za období 2013-2017

⁵² KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 98. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

v roce 2017 společnost Účujeme.cz, s.r.o., která využila krátkodobého obchodního úvěru.

Tabulka 22: Srovnání doby obratu závazků s konkurencí za období 2013-2017 ⁵³

Doba obratu závazků (kr. závazky) / (tržby/360)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	32,04	40,59	22,48	26,91	28,24
Účujeme.cz, s.r.o.	35,75	3,97	14,08	46,59	42,68
Accace Outsourcing s.r.o.	7,20	47,87	11,59	15,12	14,98
XY, s.r.o.	21,22	15,73	19,56	18,97	19,07

Z výše uvedené tabulky č. 22 lze vypožorovat, že společnosti hradí své závazky mnohem dříve, než dosáhnou svých pohledávek, což značí vysokou vyjednávací sílu dodavatelů.

3.10.3 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku, kdyby podnik proměnil všechna oběžná aktiva na peníze. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,5 - 2,5, mohou se však lišit v závislosti na odvětví. Nízká likvidita může být zdrojem problémů z nedostatků finančních prostředků, vysoká likvidita zajišťuje stabilitu, nebo naopak může značit neefektivnost využívání svých zdrojů. ⁵⁴

Při pohledu do tabulky č. 23 lze vyčíst, že společnost Daňová kancelář s.r.o. a společnost Účujeme.cz, s.r.o. vykazují vyšší hodnoty, což značí vázání finančních prostředků v oběžných aktivech. Nižší likviditu lze pozorovat u společnosti Accace Outsourcing s.r.o., která se od roku 2014 drží pod spodní hranicí doporučené hodnoty, v rozmezí mezi 1,29 až 1,4, což ale nemusí mít ještě negativní vypovídající hodnotu.

Běžná likvidita společnosti XY, s.r.o. vykazuje zdravé hodnoty, společnost má dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků.

⁵³ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společností za období 2013-2017

⁵⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 95. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

Tabulka 23: Srovnání běžné likvidity s konkurencí za období 2013-2017 ⁵⁵

Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	6,50	5,39	9,84	10,40	9,71
Účtujeme.cz, s.r.o.	4,73	6,50	19,69	4,12	3,65
Accace Outsourcing s.r.o.	2,12	1,34	1,29	1,40	1,36
XY, s.r.o.	2,43	2,32	2,35	1,28	1,28

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotová likvidita má obdobnou vypovídací hodnotu jako běžná likvidita, která ji zpřísňuje snížením oběžných aktiv o nejméně likvidní část zásoby. Tento ukazatel informuje o tom, jak je podnik schopen proměnit svá oběžná aktiva v hotovost i po odečtení zásob, ukazatel by neměl klesnout pod doporučenou hodnotu, která se pohybuje mezi 1 – 1,5. ⁵⁶

Jelikož srovnávané společnosti nevykazují žádné zásoby, pohotová likvidita vychází stejně jako běžná likvida. Žádná společnost nevykazuje běžnou likviditu pod doporučenou hodnotu, z tohoto pohledu společnosti nemají problém hradit své závazky.

Okamžitá likvidita

Ukazatel je zpřísněním likvidity běžné, neboť posuzuje pouze nejlikvidnější část oběžného majetku – finanční prostředky.

Doporučená hodnota by neměla klesnout pod 0,2 podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu ČR, měla by se pohybovat mezi 0,2 – 0,5. ⁵⁶ Jak z tabulky č. 24 vychází, společnosti Accace Outsourcing a XY, s.r.o. se v některých letech nacházejí pod hranicí, což nemusí nutně znamenat finanční problémy a je nutné provést podrobnější analýzu.

⁵⁵ Vlastní zpracování dle: Rozvaha společností za období 2013-2017.

⁵⁶ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 95. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

Tabulka 24: Srovnání okamžité likvidity s konkurencí za období 2013-2017 ⁵⁷

Okamžitá likvidita (KFM/krátkodobé závazky)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	3,50	2,97	6,43	7,87	7,08
Účtujeme.cz, s.r.o.	3,83	5,23	14,55	2,33	2,44
Accace Outsourcing s.r.o.	0,02	0,17	0,26	0,20	0,03
XY, s.r.o.	0,32	0,31	0,50	0,17	0,13

U společnosti XY, s.r.o. došlo od roku 2016 k poklesu pohotové likvidity pod doporučenou hranici z důvodu vykázaného neuhrazeného závazku z titulu závazku výplaty podílu na zisku společníkovi, který ke konci roku nebyl společníkovi vyplacen. Společnost nemá problém s likviditou na úhradu svých závazků z obchodních vztahů ani jiných, které se nevztahují na úhradu podílu na zisku. Hodnoty pohotové likvidity společností Daňová kancelář s.r.o a Účtujeme.cz, s.r.o. dosahují vysokých hodnot, znamená to tedy, že disponují vyšší hotovostí, než potřeba a získávají tak určitou finanční samostatnost.

3.10.4 Analýza rentability

Analýza rentability je nedílnou součástí měření výkonnosti podniku. Obecně lze říci, že čím vyšší rentability společnost dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a investovaným kapitálem.

Analýza celkových aktiv (ROA)

Ukazatel ROA je významným měřítkem rentability, neboť vyjadřuje schopnost podniku přinášet efektivitu bez ohledu na způsob financování. ⁵⁹

U většiny společností došlo k pozitivnímu meziročnímu nárůstu ROA, kdy došlo i k meziročnímu růstu provozního výsledku hospodaření. U společnosti XY, s.r.o. v roce 2013 a v roce 2014 dosahovalo ROA záporné hodnoty, neboť společnost v této době vykazovala ztrátu z provozní činnosti.

Nejvyšší hodnoty ROA dosahovala společnost Accace Outsourcing s.r.o. v roce 2016, kdy ROA přesáhla 26 procentních bodů, což bylo způsobeno nárůstem tržeb, které významně ovlivnily celkový EBIT. Nejnižších hodnot dosahovala společnost

⁵⁷ Vlastní zpracování dle: Rozvaha společností za období 2013-2017

Účtujeme.cz, s.r.o. ve srovnání s ostatními společnostmi, kdy rentabilita aktiv dosáhla přes 7 procent, ostatní společnosti se pohybovaly v rozmezí mezi 12–21 procenty.

Tabulka 25: Srovnání vývoje rentability s konkurencí za období 2013-2017 ⁵⁸

Rentabilita aktiv (%) (EBIT/celková aktiva)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	2,87	9,44	19,03	12,75	19,80
Účtujeme.cz, s.r.o.	7,75	5,60	3,58	6,81	6,52
Accace Outsourcing s.r.o.	19,47	5,79	14,56	26,52	20,82
XY, s.r.o.	-17,53	-0,91	14,12	15,57	18,51

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE vyjadřuje efektivnost vloženého kapitálu a je důležitý především pro vlastníky podniku, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.⁵⁹

Záporných hodnot dosáhnutých v roce 2013 a v roce 2014 u společnosti XY, s.r.o. bylo dáno vykázanou ztrátou v těchto letech, jak již bylo uvedeno u ukazatele ROA. V dalších letech hodnota ROE měla rostoucí tendenci. Nejvyšší rentability vlastního kapitálu v průměru dosahuje společnost Accace Outsourcing s.r.o., kdy v roce 2016 dosáhla téměř 94 procent rentability, tedy na 1 Kč vlastního kapitálu připadalo 0,94 Kč čistého zisku.

U ostatních společností se dá konstatovat, že vložené prostředky svědčí o velmi dobré rentabilitě. Za povšimnutí stojí srovnání ukazatelů ROE a ROA, kdy téměř ve všech analyzovaných letech je ROE větší než ROA, což značí, že společnosti pracují efektivně s cizím kapitálem, které zvyšuje vlastní výkonnost. U společnosti Daňová kancelář s.r.o. v letech 2013, 2015 a 2016 je však ROA větší než ROE, které může znamenat, že společnost využívala méně cizího kapitálu, nebo byl tento kapitál příliš drahý.

⁵⁸ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společností za období 2013-2017

⁵⁹ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, s. 98. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

Tabulka 26: Srovnání vývoje ROE s konkurencí za období 2013-2017 ⁶⁰

ROE (%) (EAT/vlastní kapitál)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	0,88	12,92	15,74	8,56	20,67
Účtujeme.cz, s.r.o.	28,13	45,61	24,00	39,02	31,28
Accace Outsourcing s.r.o.	60,09	3,71	79,36	93,98	83,42
XY, s.r.o.	-26,01	-1,50	20,03	47,31	50,78

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost společnosti dosahovat zisku, tedy kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. ⁶¹

Tabulka 27: Srovnání vývoje ROS s konkurencí za období 2013-2017 ⁶²

ROS (%) (EAT/tržby)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Daňová kancelář s.r.o.	0,52	8,41	11,73	8,41	14,38
Účtujeme.cz, s.r.o.	4,64	4,72	2,39	5,06	5,32
Accace Outsourcing s.r.o.	4,95	0,27	1,48	3,73	2,81
XY, s.r.o.	-4,32	-0,22	3,11	3,11	3,23

Na první pohled stojí za povšimnutí, že rentabilita tržeb většiny společností se pohybuje v průměru mezi 2 až 5 procenty, které souvisí s průměrně podobnou nákladovostí i výší marže. U společnosti XY, s.r.o. je pozorovatelný mírný rostoucí vývoj v jednotlivých letech, kdy tržby meziročně rostly rychleji než celkové náklady. Nejvyšší rentability tržeb bylo dosaženo u společnosti Daňová kancelář, jejíž hodnoty se v jednotlivých letech pohybovaly mezi 8 až 14 procenty, kdy na 1 Kč tržeb připadalo 0,14 Kč čistého zisku. Při bližším prozkoumání bylo zjištěno, že společnost Daňová kancelář, s.r.o. a společnost Účtujeme.cz, s.r.o. dosahovaly v roce 2017 vyššího zisku vlivem nižších nákladů, ve srovnání s analyzovanou společností XY, s.r.o., jejíž zisk byl o třetinu nižší než u společnosti Daňová kancelář, s.r.o., vlivem vykázaných vysokých nákladů, což ovlivnilo i celkovou rentabilitu tržeb.

⁶⁰ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společností za období 2013-2017

⁶¹ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010, s. 99. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

⁶² Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha společností za období 2013-2017

3.11 Shrnutí analýzy

Předchozí kapitoly byly zaměřené na rozbor a zhodnocení finančního zdraví podniku prostřednictvím provedené finanční analýzy. Pokud by bylo zaměřeno právě na tuto oblast, bylo zjištěno, že společnost XY, s.r.o. vykazuje zdravých hodnot, kdy se nachází mezi průměrnými hodnotami jako vybraná konkurence v odvětví.

Při posuzování rentability vlastního kapitálu bylo zjištěno, že společnost pracuje efektivně s cizím kapitálem, čímž zvyšuje svou vlastní výkonnost, které dokazuje srovnání ukazatelů ROE a ROA, kdy ROE společnosti XY, s.r.o. je větší než ROA. Rentabilita tržeb společnosti XY, s.r.o. ve srovnání s konkurencí byla nižší, což bylo zapříčiněno především vykázaným nižším ziskem vlivem vyšších nákladů než srovnávané společnosti. Vyšší rentability tržeb by bylo dosaženo při vyšším dosaženém zisku, jehož výši však ovlivňuje výše dosažených výnosů z podnikatelské činnosti a výši zejména provozních nákladů, jejichž výši je možné ovlivnit zefektivněním procesů.

Dále byla provedena analýza likvidity a srovnána s konkurenčními společnostmi. Hodnoty společnosti XY, s.r.o. se pohybují mezi hodnotami vykázaných u konkurence, což se dá hodnotit jako pozitivní. Společnost XY, s.r.o. nevykazuje nízké hodnoty, které by značily problém z nedostatku finančních prostředků. Běžná a okamžitá likvidita společnosti vykazuje zdravé hodnoty, což značí, že společnost má dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků.

Společnost XY, s.r.o. však hradí své závazky v průměru o 60 dní dříve, než získá prostředky ze svých pohledávek, což značí velkou vyjednávací sílu dodavatelů. Společnost se dlouhodobě potýká s dlouhou splatností svých pohledávek od svých odběratelů, které se odráží i v tvorbě opravných položek k pohledávkám jako nedobytných. Ve srovnání s konkurencí si však v této oblasti stojí obdobně, a dalo by se konstatovat, že pro daný obor podnikání jsou vykázané vysoké pohledávky ke konci roku běžné, jsou splatné většinou do 30 dnů od vystavení faktur, v následujícím roce. Společnost XY, s.r.o. by se měla proto zaměřit na oblast řízení svých pohledávek.

4 KALKULACE NÁKLADŮ NA VYBRANÉ ZAKÁZKY

Společnost není nyní spokojena s nastavením kalkulační metody, především s přiřazováním nepřímých nákladů k jednotlivým zakázkám. Nedokonalé nastavení kalkulační metody pak způsobuje potíže při rozhodování o způsobu zefektivnění práce na zakázce. Z toho důvodu se následující část bude věnovat hodnocení vybraných zakázek, které budou posuzovány po stránce nákladovosti a výnosnosti. Následně bude vybrána a hodnocena metoda kalkulací, na základě níž bude posuzována výnosnost vybraných zakázek společnosti.

4.1 Systém evidence výsledků společnosti

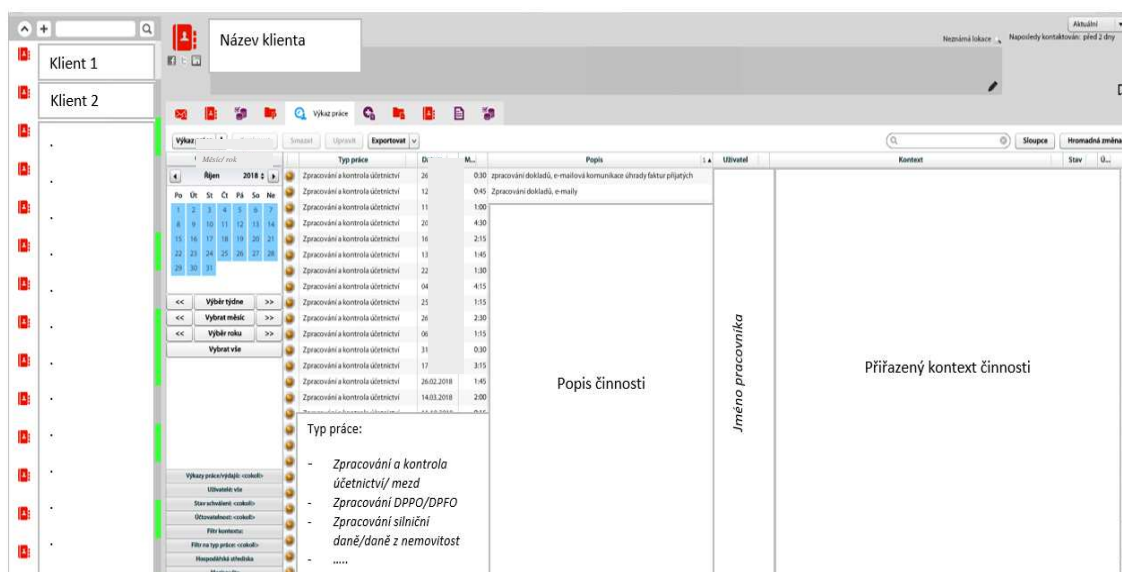
Společnost pro vedení finančního účetnictví používá účetní software, do kterého jsou zaznamenávány veškeré operace související s chodem společnosti, prostřednictvím prvotních dokladů, které jsou do softwaru pořízeny a zaúčtovány. Jsou zde zachyceny náklady a výnosy související s běžným provozem společnosti, je zde evidován pohyb pokladní hotovosti a bankovní operace. Dále jsou prostřednictvím účetního programu zpracovány mzdy, je zde evidován majetek a vedeny knihy přijatých a vydaných faktur. K vyúčtování poskytnutých služeb dochází zpravidla do 10. dne následujícího měsíce po poskytnutí služeb, v případě nahodilých, jednorázových služeb dochází k vyúčtování do 15. dne od poskytnutí.

Všechny zaúčtované operace se promítají do účetního deníku, ze kterého je možné exportovat různé sestavy dle potřeby, nejčastěji jde o rozvahu a výsledovku k určitému datu nebo za určité období, dále je možné filtrovat požadovaná data pro interní potřeby společnosti.

4.1.1 Evidence práce na jednotlivých zakázkách

Činnosti poskytnuté klientovi, musí být každým pracovníkem zaznamenány do interního systému Customer Relation Systems (dále jen CRM systém), do kterého má přístup, pod svými přihlašovacími údaji, každý pracovník společnosti. Do tohoto CRM systému se evidují všechny údaje o klientovi, které jsou potřebné pro interní záležitosti, pro fakturaci a pro řízení zakázek.

Všichni pracovníci musí zaznamenávat průběžně veškerou práci s popisem činnosti, strávený čas a datum práce u příslušného klienta, kterou na zakázce provádí podle příslušných kategorií, které jsou definovány v CRM systému.



Obrázek 1: Náhled do CRM systému společnosti XY, s.r.o.⁶³

Výše popsany systém evidence do CRM systému je uveden v obrázku č. 1, který zobrazuje záznamy jednotlivých zakázek, a výkaz práce jednotlivých pracovníků na konkrétní zakázce. CRM systém umožňuje filtrování dle různých požadavků, jako je např. typ práce na zakázce, konkrétní pracovník, konkrétní popis činnosti apod. U každého zvoleného filtru se zobrazuje počet zapsaných hodin do CRM systému, které umožňují další rozhodování.

Evidence práce na jednotlivých zakázkách v CRM systému je velmi důležitá, neboť při tak velkém objemu práce a různorodosti činností by nebylo možné bez podobného systému evidence správně posuzovat výnosnost jednotlivých zakázek. Správné finanční řízení společnosti je tedy závislé mimo účetního software i na tomto CRM systému, který dává přehled všech činností na jednom místě.

⁶³ Vlastní zpracování dle: CRM systému společnosti XY, s.r.o.

4.2 Finanční řízení podniku a hodnocení výsledků podniku

Společnost vede podvojně účetnictví v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, podle Vyhlášky č. 500/2002 Sb., pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví a podle Českých účetních standardů pro podnikatele (ČÚS č. 001 až 023), vše ve znění platném pro daný rok. Účetním obdobím je kalendářní rok. Účetnictví se vede za účetní jednotku jako celek v peněžních jednotkách české měny. Společnost nevede manažerské účetnictví, i když je věnována pozornost finančnímu řízení společnosti. Společnost nemá zřízenou pozici controllingu.

V současné době každý měsíc probíhá ve společnosti hodnocení výnosnosti jednotlivých zakázek a posuzování jejich rentability. Tyto výsledky jsou prezentovány zodpovědnými pracovníky jednateli, a to po uzavření každého předchozího měsíce, kterému předchází právě zápis všech hodin všech pracovníků do CRM systému, a fakturace jednotlivým klientům. Společnost si vede vlastní systém hodnocení zakázek a sledování výnosnosti, na základě nichž provádí další ekonomická rozhodování. Společnost se snaží analyzovat nejen zakázky, které jsou pro ni nejziskovější, ale také řeší zakázky, které jsou ztrátové. Zkoumají příčiny ztrátovosti zakázky a podnikají různá opatření.

V tomto oboru je podnikání výhodné, vzhledem k tomu, že klienti jsou poměrně stálí a během roku je práce téměř konstantní. Existují aspekty, které jednotlivé klienty od sebe značně odlišují. Například různorodostí oboru podnikání. Kalkulovaná cena na počátku spolupráce je následně nejstěžejnější částí pro hodnocení zakázek, neboť do nákladů vstupuje mnoho variabilních faktorů.

4.3 Popis procesu zpracování zakázky

Na začátku je s klientem sepsána smlouva o poskytování odborné pomoci. Na práci pro klienta se podílí samostatná účetní, která má odpověď za vedení finančního účetnictví pro právnické osoby, nebo za daňovou evidenci pro fyzické osoby a současně je odpovědná za evidenci a fakturaci zakázky. Každá samostatná účetní má k dispozici junior účetní, která odpovídá především za přípravu dokladů a zaúčtování jednodušších účetních operací. Mzdová účetní je odpovědná pouze za mzdovou agendu. Řešení daňové problematiky je plně v kompetenci daňového poradce.

Dodané doklady je potřeba přetřídit dle druhu a dat, a následně jsou zpracovány do účetního programu. Některé doklady je potřeba kopírovat, jak vyžaduje zákon o účetnictví. Jakmile jsou doklady zaevidovány v účetním programu, jsou doklady založeny do příslušných šanonů, které má každý klient přiřazen.

Během roku je práce na běžných zakázkách, vedení účetnictví a mezd, převážně konstantní. Do 20. dne v měsíci musí být zpracována mzdová agenda, včetně podaných přehledů na příslušné státní instituce. Pro plátce DPH je potřeba k 25. dni v měsíci zpracovat přiznání k DPH a podat kontrolní hlášení, případně souhrnné hlášení. Všechny účetní mezi tím řeší různé dotazy a požadavky ze strany klientů, poskytují účetní poradenství, nebo zpracovávají požadované přehledy, statistiky, reporty a jiné záležitosti. Vyšší časová a psychická náročnost je na samostatné účetní a daňové poradce kladena v době zpracování ročních účetních závěrek a přípravy daňových přiznání, což je vykonáno v období od ledna do června. Obdobné zátěže jsou podrobeny i mzdové účetní, které zpracovávají roční přehledy a výkazy za všechny zaměstnance klientů. Podpůrným článkem jsou administrativní pracovníce, které zajišťují zasílání zpracovaných dokumentů příslušným státním institucím, a rovněž přípravu zpracovaných dokumentů k předání klientovi.

4.4 Nákladová struktura

V úvodní praktické části byl proveden rozbor nákladů za sledované roky. Nyní bude proveden rozbor jednotlivých druhů nákladů za rok 2017, které budou vstupovat do stanovení kalkulace zakázky.

Nákladová struktura je rozebrána v tabulce č. 28, která znázorňuje upravenou výsledovku k 31. 12. 2017 v druhovém členění. Do upravené výsledovky nebyla zahrnuta daň z příjmu právnických osob ve výši 225.860,- Kč, kterou ovlivňují další aspekty v rámci daňového přiznání (například nedaňové náklady, rozdíl účetních a daňových odpisů, neuhrazené závazky po lhůtě, a další).

Rozbor vybraných položek výsledovky

- *Spotřeba materiálu* – do analytických účtů jsou účtovány především náklady na literaturu, nákup kancelářských potřeb, pohonné hmoty a ostatní drobný materiál spojený s technikou.

- *Ostatní služby* – položka ostatní služby tvoří především náklady na telefony, poštovné, subdodávky, školení, nájemné, náklady na reklamu a propagaci, správu sítě a internetu, služby na správu programů.
- *Zákonné sociální náklady* – na příslušných analytických účtech jsou vedeny příspěvky na stravenky a připojištění zaměstnancům.
- *Ostatní provozní náklady* – součástí této položky je zejména pojistné hrazené společností.
- *Ostatní finanční náklady* – zde jsou evidovány bankovní poplatky.

Tabulka 28: Výsledovka podle syntetických účtů k 31. 12. 2017 ⁶⁴

Výsledovka k 31. 12. 2017			Podíl na celkových nákladech
501	Spotřeba materiálu	536 745,99 Kč	3,22 %
502	Spotřeba energie	113 822,88 Kč	0,68 %
511	Opravy a udržování	14 361,90 Kč	0,09 %
512	Cestovné	292 531,61 Kč	1,75 %
513	Náklady na reprezentaci	420 721,54 Kč	2,52 %
518	Ostatní služby	6 057 460,27 Kč	36,30 %
521	Mzdové náklady	6 313 976,34 Kč	37,83 %
524	Zákonné sociální náklady	2 031 460,62 Kč	12,17 %
527	Zákonné sociální náklady	291 416,72 Kč	1,75 %
538	Ostatní daně a poplatky	12 215,70 Kč	0,07 %
545	Ostatní pokuty a penále	773,22 Kč	0,00 %
548	Ostatní provozní náklady	81 779,22 Kč	0,49 %
558	Zákonné opravné položky	518 701,75 Kč	3,11 %
563	Kurzové ztráty	2 530,16 Kč	0,02 %
568	Ostatní finanční náklady	146,03 Kč	0,00 %
Náklady celkem		16 688 643,95 Kč	100,00 %

⁶⁴ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. k 31.12.2017

4.5 Kalkulace nákladů na vybrané zakázky

Podle informací vedení společnosti má společnost nastavenou určitou formu kalkulací, která se ale spíše přiklání k tradičním metodám kalkulací do úrovně úplných vlastních nákladů výkonu.

Společnost podrobně nespecifikovala konkrétní podobu použité kalkulační metody, ani nastavení rozvrhové základny, proto bude cílem vybrat a navrhnout nejvhodnější metodu s perspektivou co nejobektivnějšího posouzení přiřazení nákladů pro danou zakázku, které jsou pro cenotvorbu klíčovým aspektem, tak, aby je společnost mohla aplikovat na všechny zakázky a hodnotit výnosnost svých zakázek.

Popis vybraných zakázek

Pro posouzení pracnosti zakázky byly vybrány vedením podniku celkem 4 zakázky, u kterých je žádáno posouzení výnosnosti těchto zakázek. Práce pro klienta různého zaměření, z nichž 3 zakázky představují práce pro právnickou osobu a 1 zakázku představují práce pro fyzickou osobu. Každé zpracování je zakázkové, a tedy dochází k tomu, že práce na jednotlivých zakázkách je velmi variabilní. Každý obor podnikání klienta má také svá účetní a daňová specifika, se kterým také souvisí různá pracnost při zpracování zakázky. Pro jsem vycházela z údajů z CRM systému a účetního programu společnosti, zejména při stanovení počtu hodin, a stanovení peněžních jednotek.

Zakázka 1

Právnická osoba se zabývá poskytováním služeb v oblasti IT služeb, která vyžaduje sladění činnosti se správným vedením účetnictví a správné daňové posouzení. Za rok 2017 je v CRM systému vedena značná pracnost při zpracování zakázky, u které bylo celkem stráveno 650,00 hodin, což je nejvíce ve srovnání s ostatními zakázkami.

Zakázka 2

Činnost právnické osoby je zaměřena oblast poskytování specifických služeb v oblasti medicíny, což je specifickou oblastí jak pro oblast účetní, tak daňovou. Za rok 2017 je v CRM systému evidováno 304,00 hodin celkového času.

Zakázka 3

Právnická osoba podniká v oblasti maloobchodu. Za rok 2017 se nad zakázkou strávilo 13,50 hodin.

Zakázka 4

Fyzická osoba podniká v oblasti nákupu a prodeje zboží. Celkem se nad zakázkou strávilo 36,75 hodin.

4.6 Výběr metody přiřazování nákladů

Jak z provedené analýzy vyplývá, že značná část nákladů se dá považovat za fixní, jako jsou například náklady na nájemné a služby spojené s nájmem, a nepřímé náklady, mezi které patří například mzdy administrativních pracovníků, poštovné aj. Proto by tradiční přístup mohl vést k výrazným odchylkám. Vzhledem k různorodosti pracnosti jednotlivých zakázek, by kalkulace měla reagovat na strukturu nákladů.

Při hledání optimální kalkulační metody by přicházela v úvahu tradiční metoda kalkulace, avšak vzhledem k velkému poměru nepřímých nákladů není tato kalkulace vhodná a nemusela by odrážet skutečnou spotřebu nepřímých nákladů, i když její hlavní výhodou je nízká náročnost na výpočet a aplikaci. Z toho důvodu byla vybrána pro srovnání s tradiční metodou metoda zvaná Activity-based costing (ABC metoda).

4.6.1 Tradiční metoda kalkulace nákladů

Pro srovnání výnosnosti vybraných zakázek je provedena kalkulace přírážkovou metodou, ke které se nyní společnost spíše přiklání.

Rozvrhovou základnou jsou ve výpočtu použity celkově odpracované hodiny, a náklady jsou pak alokovány poměrově podle počtu odpracovaných hodin na jednotlivých činnostech, do kterých byly zohledněny i režie zaměstnanců, které zahrnuje školení, všeobecnou konzultaci apod. v položce ostatní přímé náklady režie, vypočítané podílem z přímých mezd. Z tabulky č. 29 je zřejmé, že zakázka Klient 1 vychází ztrátově, zatímco ostatní zakázky jsou pro společnost velmi výnosné, to se dá hodnotit velmi pozitivně.

Tabulka 29: Zhodnocení výnosnosti pomocí kalkulace přírážkové ⁶⁵

Položka kalkulace	Zakázka 1	Zakázka 2	Zakázka 3	Zakázka 4
Počet hodin	650,00	297,75	13,25	36,75
Přímý materiál	-	-	-	-
Přímé mzdy	146 250,00	66 993,75	2 981,25	8 268,75
Ostatní přímé náklady – režie	14 245,26	6 525,42	290,38	805,40
Provozní režie	120 464,67	55 182,08	2 455,63	6 810,89
Vlastní náklady výroby	280 959,92	128 701,26	5 727,26	15 885,04
Správní režie	75 329,47	34 506,69	1 535,56	4 259,01
Vlastní náklady výkonu	356 289,40	163 207,95	7 262,82	20 144,05
Odbytová režie	817,34	374,41	16,66	46,21
Úplné vlastní náklady výkonů	357 106,74	163 582,36	7 279,48	20 190,27
Výnos	271 150,00	443 781,00	12 160,00	50 149,00
Zisk/ztráta	-85 956,74	280 198,64	4 880,52	29 958,73

4.6.2 ABC metoda

Jelikož je společnost řízena procesně, nejvhodnější metodou je metoda ABC, která měří náklady a výkonnost nákladů objektů, aktivit a zdrojů. Na rozdíl od tradičních metod jsou náklady rozděleny na tři skupiny, na náklady:

- *přímo způsobené službou* – představuje přímé náklady spojené s hlavní činností pro klienty, v případě společnosti XY, s.r.o. se může jednat o náklady přímo spojené se samotným zpracováním účetních dokladů (mzdy účetních),
- *náklady způsobené aktivitami* – představuje nepřímé náklady spojené s činností procesů podniku prováděnou pro klienta, mezi které může zahrnovat společnost XY, s.r.o. například činnost získávání klienta v rámci obchodního jednání, činnost archivace dokumentace klienta apod.,
- *nealokovatelné náklady* – představuje takové náklady, které nemají příčinnou vazbu s výkonem aktivit podniku, ve společnosti XY, s.r.o. se jedná například o tvorbu opravných položek k pohledávkám, náklady na školení apod.

⁶⁵ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o., Výsledovka k 31.12.2017

1. Fáze ABC metody

Prvním krokem pro aplikaci této metody je provedení převodu dat získaných z účetnictví do použitelné podoby s rozdělením na přímo přiřaditelné náklady, celkové alokované náklady a vyloučení nepřířaditelných nákladů, jejíž rozdělení je znázorněno v tabulce č. 30. Mzdové náklady lze spolu s ostatními zákonnými náklady a ostatními sociálními náklady sloučit do položky osobních nákladů.

Nepřířaditelné náklady zahrnují – náklady na školení, náklady na propagaci a inzerci, dále se jedná o vyloučení nákladů na pokuty a penále, ostatních provozních nákladů (pojistné), tvorbu zákonných opravných položek k pohledávkám, kurzové ztráty, bankovní poplatky, a část mzdových nákladů administrativních pracovníků, které zahrnují činnosti spojené s chodem celé společnosti (např. zajištění chodu recepce, vyřizování firemních záležitostí apod.). Jde tedy o vyloučení nákladů ve výši 1.910.866,23 Kč, které činí 11,45 procent celkových nákladů.

Tabulka 30: Upravená výsledovka syntetických účtů k 31. 12. 2017 ⁶⁶

Upravená výsledovka k 31.12.2017		
501	Spotřeba materiálu	536 745,99 Kč
502	Spotřeba energie	113 822,88 Kč
511	Opravy a udržování	14 361,90 Kč
512	Cestovné	292 531,61 Kč
513	Náklady na reprezentaci	420 721,54 Kč
518	Ostatní služby	3 670 746,19 Kč
52x	Osobní náklady	1 684 186,47 Kč
538	Ostatní daně a poplatky	12 215,70 Kč
Alokovatelné náklady		6 745 332,28 Kč
Přímé mzdy		6 045 797,58 Kč
Nepřířaditelné náklady		1 910 866,23 Kč
Subdodávky určití klienti		1 986 647,87 Kč
Celkem		16 688 643,95 Kč

⁶⁶ Vlastní zpracování dle: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. k 31. 12. 2017

2. Fáze – Návrh aktivit

Další fází je pojmenování a popis hlavních procesů společnosti, které jsou popsány v tabulce č. 31. Patří sem zpracování účetnictví a mezd, daňové poradenství, a administrativní činnosti pro klienta. Podpůrnými činnostmi jsou správa IT, finanční činnosti, obchodní činnosti a řízení dokumentace. Tyto rozdělené činnosti byly převzaty ze zavedených vnitropodnikových procesů, a na základě výsledovaných činností, které ve společnosti skutečně probíhají.

Popis procesů:

Zpracování účetnictví a mezd – proces zahrnuje zpracování účetních dokladů, včetně zpracování daňového přiznání k dani z přidané hodnoty, zpracování účetní závěrky, přípravu daňového přiznání k dani z příjmu právnických a fyzických osob a zpracování mezd. Tyto činnosti má na odpovědnost účetní a mzdová účetní. Ve spolupráci s junior účetní.

Daňové poradenství – proces zahrnuje poskytování daňového poradenství klientovi, zastupování při daňové kontrole, zpracování a kontrolu daňových přiznání, kontrolu účetních, zpracování metodik a informací pro účetní i klienty.

Administrativní činnosti – proces zahrnuje ostatní činnosti pro klienty, zejména se jedná o kopírování a skenování účetních dokladů potřebných pro zaúčtování, e-mailovou a telefonickou komunikaci s klientem. Dále přijímání a zasílání písemností prostřednictvím datové schránky. Za proces odpovídá samostatná účetní a administrativní pracovnice.

Správa IT – proces zahrnuje činnosti externích IT specialistů, správu počítačové sítě, aktualizace softwarů, instalaci nových programů, poradenství.

Finanční činnosti – proces zahrnuje řízení cash flow, řízení pohledávek.

Obchodní činnosti – proces zahrnuje činnosti vyhledávání nových zakázek, přípravu cenových nabídek, smluv a plných mocí, realizaci obchodních schůzek s klientem.

Řízení dokumentace – jedná se o činnost správy archivu účetních dokumentů klientů, hlídání lhůt a správu plných mocí, řešení archivace smluv, přípravu dokumentace k předání klientovi, vyřizování pošty.

Tabulka 31: Definované procesy a vztahových veličin pro návrh aktivit ⁶⁷

Hlavní proces	Vztahová veličina
Zpracování účetnictví a mezd	zpracování v minutách
Daňové poradenství	vyřízení v minutách
Administrativní činnosti	vyřízení požadavku v minutách
Podpůrné aktivity	Vztahová veličina
Správa IT	počet počítačů v kanceláři
Finanční činnosti	počet klientů
Obchodní činnosti	počet nových klientů
Řízení dokumentace	zpracování v minutách

3. Fáze – ocenění aktivit

Důležitou fází je přiřazení nákladů jednotlivým aktivitám, aby bylo možné dosáhnout co nejpresnějších informací. Při alokaci nákladů bylo vycházeno z rozdělení analytických účtů výsledovky k 31. 12. 2017 k příslušné položce uvedeného procesu, podle které jsou podrobnější výpočty uvedeny v příloze *PII*. Dále bylo využito evidence z CRM systému, na základě které bylo alokováno podle počtu odpracovaných hodin, které byly přiřazeny k příslušnému procesu.

Tabulka 32: Přiřazení nákladů definovaným procesům ⁶⁸

Proces	Přiřazené náklady
Zpracování účetnictví a mezd	2 734 346,17 Kč
Daňové poradenství	366 655,79 Kč
Administrativní činnost	390 483,12 Kč
Řízení dokumentace	596 264,75 Kč
Správa IT	423 198,06 Kč
Finanční činnosti	479 601,52 Kč
Obchodní činnosti	1 754 782,89 Kč
Celkem	6 745 332,28 Kč

⁶⁷ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o.

⁶⁸ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o., Výsledovka k 31.12.2017

Nedílnou částí této fáze je přiřazení nákladů podpůrných aktivit – správa IT, finanční činnosti, obchodní činnosti a řízení dokumentace do aktivit hlavních.

a) Alokace nákladů

Pro objektivnější přiřazení podpůrných aktivit do hlavních, bylo mimo počet hodin, využito i jiných vztahových veličin, které jsou popsány v následující tabulce č. 33. Jelikož správa IT se týká výhradně spravovaných počítačů, bylo využito vztahové veličiny počtu počítačů v celé kanceláři používaných na všech odděleních. Dalo by se využít i dat z datového centra na jednotlivé počítače, k těmto datům však nebyly zpřístupněny informace.

Tabulka 33: Alokace nákladů do hlavních procesů podle vztahových veličin ⁶⁹

Podpůrné aktivity	Vztahová veličina	Vztahová velič. 2017
Správa IT	počet počítačů v kanceláři	24
Finanční činnosti	počet klientů	127
Obchodní činnosti	počet nových klientů	13
Řízení dokumentace	zpracování v hodinách	1 016

Činnosti zahrnuté do kategorie finančních činností byly přiřazeny podle procentuálního podílu na celkový počet všech klientů, neboť uvedené činnosti se týkají výhradně klientů, a to v rámci fakturace za zpracování účetnictví a mezd, dále daňové poradenství a daňových přiznání. Obchodní činnosti byly přiřazeny procentním podílem na počet nových klientů, ke kterým byly vztaženy na hlavní aktivity prostřednictvím procentuálního výpočtu související s hlavní aktivitou. Podpůrná aktivita řízení dokumentace byla alokována podle počtu hodin.

⁶⁹ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o., Výsledovka k 31.12.2017

Tabulka 34: Alokace nákladů z podpůrných činností do hlavních ⁷⁰

Podpůrné aktivity	Náklady	Vztažená veličina	Zpracování účetnictví, mezd	Daňové poradenství	Administrativa
Řízení dokumentace	596 264,75 Kč	1 016	85 %	15 %	-
			506 825,03	89 439,71	-
Správa IT	423 198,06 Kč	24	20	2	2
			352 665,05	35 266,51	35 266,51
Finanční činnosti	479 601,52 Kč	127	93,57 %	4,43 %	2,00 %
			448 763,14	21 246,35	9 592,03
Obchodní činnosti	1 754 782,89 Kč	13	93,57 %	4,43 %	2,00 %
			1 641 950,35	77 736,88	35 095,66
Celkem Kč	-	-	2 950 203,57	223 689,45	79 954,19

a) Přiřazené náklady

Přiřazením podpůrných činností do hlavních činností je možné získat údaje o nepřímých nákladech na jednu hodinu na jednotlivé procesy, které ve společnosti probíhají, což je velkou výhodou výpočtu kalkulace prostřednictvím metody ABC.

Tabulka 35: Vyčíslení nepřímých nákladů na jednotku času (1 hod.) ⁷¹

Proces	Přiřazené náklady	Z vedlejších zdrojů	Celkem	Vztahová veličina (hod.)	Náklady na 1 hod.
Zpracování účetnictví a mezd	2 734 346,17 Kč	2 950 203,57 Kč	5 684 549,74 Kč	24 069,50	236,17 Kč
Daňové poradenství	366 655,79 Kč	223 689,45 Kč	590 345,23 Kč	1 686,25	350,09 Kč
Administrativní činnost	390 483,12 Kč	79 954,19 Kč	470 437,31 Kč	2 761,25	170,37 Kč
Celkem	3 491 485,07 Kč	3 253 847,21 Kč	6 745 332,28 Kč	28 517,00	-

Z uvedené tabulky č. 35 je patrné, že nejvyšší nepřímé náklady se nesou činnosti za daňové poradenství, což je způsobeno především menším počtem strávených hodin při těchto činnostech a požadovanou vysokou kvalifikací. Nejmenší nepřímých nákladů stojí společnost administrativní činnosti, kdy průměrné nepřímé náklady činí 170,37 Kč. Průměrné celkové nepřímé náklady činí 252,21 Kč na jednu hodinu, ze všech provedených činností.

⁷⁰ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o., Výsledovka k 31.12.2017

⁷¹ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o., Výsledovka k 31.12.2017

4. Fáze – Definování nákladových objektů

Nákladovými objekty jsou klienti, u kterých je posuzována výnosnost zakázek. Jednotlivé zakázky byly pojmenovány jako Klient 1, Klient 2 a Klient 3, které zastupují různé právnické osoby, a klient 4 – fyzická osoba, která má jiná specifika.

5. Fáze – Ocenění nákladových objektů

Poslední fází je ocenění nákladových objektů. Z předchozích fází byly převzaty údaje alokovaných nepřímých nákladů na jednu hodinu, ke kterým je přiřazena jednotka v hodinách strávených nad každou zakázkou, včetně vstupů přímých mezd, které je potřeba do kalkulace nákladů zakomponovat.

Každá zakázka představovala různou pracnost, což se odráží i nad celkovým počtem hodin, které byly pro zpracování zakázky potřebné. Vzhledem k různorodosti činností, které jsou potřebné pro realizaci zakázky, se na zakázce podílí více pracovníků na různých pozicích, které jsou také oceněny jinou hodinovou sazbou. Skutečná hodinová sazba mi nebyla sdělena, proto na základě konzultace s vedením, byla použita přibližná nákladová hodinová sazba.

Z provedené kalkulace nákladů metodou ABC a porovnáním s výnosy v tabulkách č. 36 a č. 37 vyplývá, že Klient 1 je pro společnost velmi ztrátový. Při bližším prozkoumání lze snadněji zjistit příčiny ztráty, které tkví především v nepřímých nákladech. Z toho vyplývá závěr, že i kdyby se společnost snažila snížit počet hodin a najít úsporu ve mzdových nákladech, tak by to nepomohlo, neboť již samotné nepřímé náklady převyšují výnosy. Společnost by měla s Klientem 1 projednat vyšší cenu, z provedené kalkulace je patrné, že není zcela dobře nastavena. Aby se společnost dostala minimálně na bod zvratu, musela by cena u Klienta 1 stanovena minimálně na úrovni 451,96 Kč/hod. Ostatní klienti i přes vysoké nepřímé náklady vycházejí ziskově, celková cena za poskytované služby je nastavena velmi dobře.

Tabulka 36: Zhodnocení výnosnosti zakázek Klient 1 a Klient 2 metodou ABC (v Kč) ⁷²

Kalkulační položka	Sazba v Kč/hod.	Klient 1		Klient 2	
		Hodiny	Náklady Kč	Hodiny	Náklady Kč
Přímé náklady – mzdy		650,00	135 150,00	304,00	54 175,00
Účetní	200,00	382,75	76 550,00	131,00	26 200,00
Mzdová účetní	200,00	144,75	28 950,00	97,00	19 400,00
Junior účetní	100,00	64,50	6 450,00	72,75	7 275,00
Daňový poradce	400,00	58,00	23 200,00	3,25	1 300,00
Nepřímé náklady		650,00	158 621,23	304,00	71 870,52
Zpracování účetnictví	236,17	420,25	99 251,42	190,50	44 990,83
Zpracování mezd	236,17	144,75	34 185,94	97,00	22 908,72
Daňové poradenství	350,09	58,00	20 305,43	3,25	1 137,80
Daň z příjmu PO/FO	236,17	1,50	354,26	7,75	1 830,34
Silniční daň	236,17	-	-	1,00	236,17
Daň z nemovitosti	350,09	1,00	350,09	-	-
Administrativní činnost	170,37	24,50	4 174,09	4,50	766,67
Celkem náklady	-	-	293 771,23	-	126 045,52
Výnosy	-	-	271 150,00	-	443 781,00
Zisk/ztráta	-	-	-22 621,23	-	317 735,48

⁷² Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o.

Tabulka 37: Zhodnocení výnosnosti zakázek Klient 3 a Klient 4 metodou ABC (v Kč) ⁷³

Kalkulační položka	Sazba v Kč/hod.	Klient 3		Klient 4	
		Hodiny	Náklady Kč	Hodiny	Náklady Kč
Přímé náklady – mzdy		13,50	2 900,00	36,75	9 900,00
Účetní	200,00	11,00	2 200,00	22,50	4 500,00
Mzdová účetní	200,00	1,50	300,00	1,50	300,00
Junior účetní	100,00	-	-	-	-
Daňový poradce	400,00	1,00	400,00	12,75	5 100,00
Nepřímé náklady		13,50	3 302,25	36,75	10 098,93
Zpracování účetnictví	236,17	10,00	2 361,72	21,50	5 077,70
Zpracování mezd	236,17	1,50	354,26	1,50	354,26
Daňové poradenství	350,09	1,00	350,09	12,75	4 463,69
Daň z příjmu PO/FO	236,17	1,00	236,17	0,50	118,09
Silniční daň	236,17	-	-	-	-
Daň z nemovitosti	350,09	-	-	-	-
Administrativní činnost	170,37	-	-	0,50	85,19
Celkem náklady	-	-	6 202,25	-	19 998,93
Výnosy	-	-	12 160,00	-	50 149,00
Zisk/ztráta	-	-	5 957,75	-	30 150,07

⁷³ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o.

4.6.3 Zhodnocení výnosnosti zakázky dle fakturace činností

V předchozí části bylo zaměřeno na celkovou výnosnost vybraných zakázek. Na základě propočtených nepřímých nákladů je možné lépe přiřadit nepřímé i přímé náklady na jednu hodinu práce, které byly fakturovány.

Klientům je fakturována činnost na základě měsíčního výkazu práce zpravidla do 10. dne následujícího po měsíci, ve kterém činnosti byly vykonány. Pravidelná měsíční fakturace se v průběhu roku týká zpracování účetnictví a mezd, včetně provedených víceprací a daňového poradenství. V průběhu roku dochází i k mimořádné jednorázové fakturaci na základě provedených mimořádných činností pro klienta jako jsou například zpracování účetní závěrky, zpracování daňového přiznání k dani z příjmu právnických nebo fyzických osob, zastupování při finanční kontrole, zpracování analýz a zadání dle požadavků klienta. Společnost používá tři koncepty stanovení ceny za vedení účetnictví. První je stanovení ceny dle počtu zpracovaných dokladů, další je stanovení ceny dle času stráveného činnostmi a třetí je stanovení pevné částky za vedení účetnictví. Nejčastěji je cena stanovena pevnou částkou.

Tabulka 38: Zhodnocení výnosnosti fakturovaných činností vybraným klientům (v Kč) ⁷⁴

Fakturované položky	Klient 1	Klient 2	Klient 3	Klient 4
Zpracování účetnictví	-67 701,42	164 184,17	-4 101,72	2 622,30
Zpracování mezd	59 464,06	64 611,28	-654,26	-654,26
Daňové poradenství Daňová přiznání PO/FO	-9 459,68	86 342,86	10 613,73	28 367,22
Silniční daň	-	4 263,83	-	-
Daň z nemovitosti	249,91	-	-	-
Administrativní činnost	-4 174,09	-1 666,67	-300,00	-185,19
Celkem zisk/ztráta	-21 621,23	317 735,48	5 557,75	30 335,26

Na první pohled je z tabulky č. 38 zřetelné, že fakturovány nakonec byly jen některé činnosti, a proto mnohé z nich byly ztrátové, jak je tomu u zakázky Klient 3 při zpracování účetnictví, zpracování mezd a administrativních činností. Zejména se pak jedná o zpracované účetnictví, které u zakázky Klient 1 vychází ztrátově, u níž zřejmě není dobře nastavena cena nebo se opomnělo některé činnosti

⁷⁴ Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti XY, s.r.o.

vyfakturovat, případně se některé činnosti nefakturovaly na základě dohody s klientem a společnost poskytovala služby k tíži svých nákladů. Administrativní činnosti se nefakturovaly u žádné zakázky.

Významnou fakturovanou částí je pro společnost zpracování daňových přiznání k dani z příjmu právnických a fyzických osob, které by mělo být velmi ziskové, což se u hodnocených klientů potvrdilo, kromě zakázky Klient 1, u které byla zaznamenána značná ztráta.

U Klienta 1 je patrné, že je dobře nastavená cena je pouze u zpracování mezd, která vyšla ziskově a kompenzuje tak ztrátu, kdy ostatní položky vyšly ve ztrátě. Vysoké výnosnosti dosahuje Klient 2 ve všech provedených i fakturovaných činnostech, přičemž byly fakturovány všechny provedené činnosti. U klienta 3 vychází ziskově nejvíce daňové poradenství, které pokrývá ztrátu z ostatních činností. Výnos z daňového poradenství a zpracovaného daňového přiznání k dani z příjmu fyzických osob a zpracovaného účetnictví pokrývá ztráty z ostatních činností.

5 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Na základě provedeného rozboru nákladů bylo zjištěno, že největší část nákladů tvoří osobní náklady a nakupované služby, které v součtu tvoří přes 90 procent celkových nákladů. Společnost by se měla proto zaměřit na řízení právě těchto položek nákladů. U služeb doporučuji o jejich lepší a podrobnější evidenci v účetnictví, například zachycením na analytické účty, a rovněž doporučuji zvážit změnu dodavatelů některých služeb, s cílem vyjednání lepších cenových podmínek.

Řízení nákladů je také důležitou součástí pro stanovení minimální ceny za poskytované služby, kterou je nutné brát v potaz při kalkulaci ceny, na níž jsem se zaměřila v předchozí kapitole. Z provedené kalkulace tradiční metodou prostřednictvím přírážkové kalkulace bylo zjištěno, že je možné na základě této posoudit výnosnost zakázek společnosti. Struktura přírážkové kalkulace však dle mého názoru není vhodná, neboť nepodává obraz o příčině vzniku jednotlivých nákladů vztažené poměrově k výkonu. Jako vhodnější metoda pro společnost tedy vychází kalkulace metodou ABC, která se dá rozložit i na podružné činnosti v hlavní kategorii s cílem zjistit, jakou část nákladů všechny tyto činnosti nesou, a to s rozložením na přímé a nepřímé náklady. Podle tohoto klíče lze, dle mého názoru, snadněji získat přehled o tom, jaká minimální cena by měla klientovi být za poskytnuté služby fakturována, aby bylo dosaženo výnosnosti na každé zakázce.

Pro srovnání bylo provedeno i porovnání výnosnosti poskytnutých a fakturovaných činností vybraných zakázek, kdy bylo zjištěno, že ne všechny činnosti byly klientovi fakturovány, a tedy část nákladů nesla sama společnost. Tato skutečnost mohla mít mnoho důvodů, kterým patří například dohoda s klientem nebo v nejhorším případě došlo k opomenutí fakturace těchto činností, což by znamenalo, že nastavený kontrolní systém vykazuje chyby, které je nutné co nejdříve identifikovat a odstranit.

Problémem může být nesprávně kalkulovaná paušální částka za vedení účetnictví, jejíž výše nereagovala na zvýšení pracnosti na zakázce a nedošlo k vyjednání vyšší ceny. Aby společnost předcházela popsaným ztrátám na zakázce, doporučuji v prvních šesti měsících použít při stanovení ceny koncepci, která kalkuluje s počtem zpracovaných dokladů a následně po ustálení poskytovaných činností, dohodnout s klientem pevnou paušální částku. Kalkulace ceny by pak měla být stanovena minimálně na úrovni součtu

nepřímých nákladů vztahující se k určité činnosti a příslušné nákladové hodinové sazby zaměstnanců, kteří se budou na dané zakázce podílet, s přičtením očekávané marže.

Při porovnání ABC metody s tradiční metodou kalkulací přírážkovou bylo zjištěno, že s rozdělením struktury tradiční metody nelze tak dobře pracovat, jako s metodou ABC, kdy je potřeba k přesnějšímu výpočtu přesnějších informací pro stanovení ceny. Při srovnání těchto metod byly shledány značné odchylky, což je dáno především nevhodnou strukturou, která pro tento typ oboru není vhodná, neboť nezohledňuje příčinu vzniku jednotlivých nákladů tak jako u metody ABC.

Zakázka Klient 1 při výpočtu tradiční metodou vychází ve značné ztrátě ve výši 85.956,74 Kč, zatímco při výpočtu metodou ABC ztráta vychází o 63.335,50 Kč méně. U ostatních zakázek je pozorovatelná vyšší výnosnost metodou ABC než při použití tradiční metody, jak vyplývá z tabulky č. 39. Při pohledu na jednotlivé položky výpočtu kalkulační metodou ABC je možné upozorovat, že dochází k objektivnějšímu a spravedlivějšímu rozdělení nepřímých nákladů na jednotlivé činnosti, neboť používá více rozvrhových základů. Napomáhá tak analyzovat důvody vzniku nákladů a lépe je řídit. Společnost XY, s.r.o. tak může lépe najít bod zvratu, a stanovit minimální cenu na jednotlivé činnosti.

Tabulka 39: Srovnání tradiční metody kalkulace přírážkové s ABC metodou ⁷⁵

Metoda kalkulace	Klient 1	Klient 2	Klient 3	Klient 4
Tradiční metoda	-85 956,74	280 198,64	4 880,52	29 958,73
ABC metoda	-22 621,23	317 735,48	5 957,75	30 150,07
<i>Δ Zisk</i>	<i>63 335,50</i>	<i>37 536,83</i>	<i>1 077,24</i>	<i>191,34</i>

U ABC metody vstupují do kalkulace pouze náklady, které jsou přiřaditelné k nákladovým objektům. Do kalkulace nebyly zahrnuty nealokovatelné náklady u společnosti XY, s.r.o. na klienty (náklady na školení, inzerci, tvorba zákonných opravných položek a další), které tvořily 11,45 procent celkových nákladů, neboť tyto náklady nejsou přiřaditelné k zakázkám. Aby se společnost dostala na úroveň úplných nákladů, může tyto náklady proporcionálně přiřadit k objemu celkovým nákladům, čímž si sníží celkový zisk. Tyto náklady však mohou být pokryty vytvořenou marží, čímž

⁷⁵ Vlastní zpracování dle: informace z CRM systému, výsledovka společnosti XY, s.r.o. k 31.12.2017

však dojde také ke snížení zisku na zakázkách. Další skupinu tvoří náklady na režie zaměstnanců, které zahrnují konzultaci mezi zaměstnanci, občerstvení aj., které nebyly do alokovatelných nákladů přiřazeny. Jedná se o náklady ve výši 10,79 procent z přímých mezd, které jsou hrazeny marží společnosti, a snižují tak celkový zisk, celkem se tedy jedná o snížení marže z těchto zakázek v celkové výši 115.503,25 Kč. V případě zakázky Klient 1 by tak společnost hradila tyto náklady ze své marže ve výši 57.986,90 Kč, čímž by se zakázka více prohloubila do ztráty. U Klienta 2 se zisk ze zakázky snížil o 26.145,17 Kč, u zakázky Klient 3 by byla vytvořená marže menší o 4.743,37 Kč, u zakázky Klient 4 by nesla společnost na vrub svých nákladů o 26.627,82 Kč víc.

Implementace ABC metody

V předešlých částech byly znázorněny výhody ABC metody, které by pro společnost znamenaly vyčíslení přesné výše nákladů a následného využití výsledků při řízení výkonnosti podniku. V souvislosti s implementací ABC však souvisejí i náklady, které by společností vznikly s jejím zavedením, ačkoliv tato investice by byla kompenzována nespornými výhodami. Znamenalo by to především určení zaměstnance, který by měl tuto činnost na odpovědnost. S tím souvisejí i náklady na osobní náklady a proškolení zaměstnance. Případně stojí za zvážení, zda je možné do současného informačního systému tuto metodu implementovat nebo je nutné provést úpravy, které by implementaci umožnily.

Další část zahrnuje přípravu implementace ABC metody do hodnocení výnosnosti zakázek a nákladů, a určení případného dalšího klíče pro alokaci podpůrných činností do hlavních procesů. Tyto aktivity byly navrženy v předchozí části, společnost si je však může ještě upravit podle svého uvážení a potřeb, což se dá považovat za velkou výhodu této metody.

S tím však souvisí i případné upravení vnitropodnikových procesů, zlepšení evidence času strávených nad jednotlivými klienty i v podpůrných činnostech, které se zatím přesně neevidují. S využitím současného CRM systému je možné zapisovat hodiny, které se týkají obchodní činnosti, zejména se jedná o přípravu smluv, dodatků ke smlouvám a komunikace s určitým klientem, dále v oblasti řízení dokumentace, jako je čas strávený se svázáním dokumentů, archivací dokumentace určitého klienta, řízení

poštovních služeb v rámci zastupování, jednání s klientem, které se netýká přímo poradenství, ale jiných záležitostí apod. Pro každého klienta je i spotřeba materiálu různorodá, kdy se jedná převážně o pořízení šanonů, spotřebou papírů a tisku, které společnost nese na své náklady v rámci outsourcingu. Tyto náklady by měly být také lépe vyčíslené, aby byly lépe alokovatelné pro konkrétní zakázku. Současně považují za nutné poznamenat, že se nejedná o významnou část nákladů a evidence těchto nákladů by mohla jejich hodnotu převýšit.

Před zavedením výše uvedené metody doporučuji vedení společnosti definovat, jak podrobné informace potřebuje znát, jak podrobně chce mít zachyceny náklady v rámci zakázek a hodnocení jejich výnosnosti.

5.1 Další návrhy podporující zvyšování výkonnosti

Společnost v současné době má velmi propracovaný systém procesů s přiřazenou odpovědností jednotlivých pracovníků na všech pozicích. Práce účetních je již efektivně rozdělena, například na činnosti vedení účetnictví, na které je specializovaná účetní a činnosti vedení mezd a vedení daňové evidence fyzickým osobám, na které je specializovaná mzdová účetní, nebo hromadným podáváním daňových přiznání asistentkou společnosti. I přesto se najdou některé činnosti, které by společnost mohla lépe zefektivnit a najít tak dílčí úsporu v nákladech.

Společnost by mohla zvážit využívání *více junior účetních*, které by byly nápomocné hlavním účetním. Smyslem této spolupráce by měla být především úspora mzdových nákladů, kdy na základě údajů ze CRM systém by mohla být schopna zpracovat sama až 55 % činností na zakázce. Samostatná účetní by tak mohla mít přiděleno více klientů a věnovat se náročnějším záležitostem, jako je komunikaci s klientem, zvyšování si své kvalifikace a poskytování odborného dohledu nad junior účetní. Jako příklad činností, které by mohli mít v kompetenci junior účetní uvádím kopírování účtenek, zpracování prvotních dokladů, zakládání dokumentace, kontrolu saldokonta apod.

Z tabulky č. 40 je patrné, že v případě zakázky Klient 1 by se mohlo jednat o úsporu mzdových nákladů ve výši 29.011,- Kč, při rozdělení činností, které by zvládla i junior účetní, čímž by se zakázka Klient 1 dostala do zisku ve výši 6.389,77,- Kč. V případě klienta 2 by se výnosnost zvýšila o 12.540,- Kč, v případě klienta 3 o 625,- Kč a u Klienta 4 o 1.225,- Kč, kdy by se jednalo celkově o zvýšení výnosnosti

o 43.401,- Kč za vybrané zakázky. Další podobnou variantou je poskytování stáží studentům prezenčního studia vysokých škol, kteří by mohli vypomáhat s další administrativou za nižší hodinovou sazbu, která se v Brně pohybuje mezi 60-80 Kč/hod.⁷⁶ Problém, který by mohl nastat, je velká fluktuace těchto junior účetních, u kterých by bylo dobré případně zvážit motivující program, který by zajistil jejich udržitelnost.

Počáteční zaučení junior účetní by vyvolalo zvýšené náklady, avšak úspora nákladů v budoucnu by byla značná. Nespornou výhodou shledávám i v možnosti zastupování v případě dlouhodobé nemoci samostatné účetní. Riziko při zavedení této spolupráce shledávám především v hrozcí fluktuaci junior účetních. Řešením by mohl být správně nastavený motivační program.

Tabulka 40: Výnosnost zakázek při zvýšení vytíženosti junior účetní ⁷⁷

	Klient 1	Klient 2	Klient 3	Klient 4
Před úpravou	-22 621,23	317 735,48	5 957,75	30 150,07
Po úpravě	6 389,77	330 275,48	6 582,75	31 375,07
Δ Zisk	29 011,00	12 540,00	625,00	1 225,00

Společnost XY, s.r.o. navrhuji zvýšit svou výkonnost *zefektivněním některých činností* v rámci vnitropodnikových procesů, čímž by došlo ke snížení nákladů na tyto činnosti, zejména tedy mzdových nákladů. Například by mohlo dojít k zefektivnění *fakturace* klientům. V současné době má tyto na odpovědnost samostatná účetní (vedoucí zakázky). Tuto činnost samostatná účetní v CRM systému vykazuje jako režijní činnost. Touto činností účetní stráví průměrně téměř 2 pracovní dny, přičemž by mohla stejný čas věnovat činnostem pro klienta. Tuto činnost bych navrhovala přeradit do kompetence asistentky společnosti. Asistentka společnosti by vycházela ze stejných dat CRM systému, a přesun těchto činností by tedy nemusel znamenat zvýšené náklady při jejich předávání a naopak. Mimo výše uvedené by samostatná účetní získala rovněž prostor pro osobní rozvoj a zvyšování odpornosti. Předpokládám pak zvýšení výnosů v důsledku možnosti rozšíření portfolia nabízených služeb. Úspora nákladů by vznikla vlivem rozdílných mezd na jednotlivých pozicích.

⁷⁶ Údaj o hodinové sazbě získán na základě komunikace se studenty prezenčního studia.

⁷⁷ Vlastní zpracování dle: Informace z CRM systému.

V rámci zefektivnění práce by se také mohl vyčlenit určitý *časový interval*, ve kterém *klienti mohou volat a konzultovat* případné dotazy. V současné době není takový časový interval u samostatných účetních nastaven, a proto klienti využívají jakoukoliv hodinu pro komunikaci s účetní. Účetní tak může mít rozpracovanou práci, kterou musí odložit, věnovat se klientovi a následně se k práci opět vrátit, kdy vzniká mnohdy časová prodleva při návratu rozpracované činnosti, na kterou musí znovu navázat, aby ji mohla dokončit. Účetní práce vyžadují soustředění a věnování pozornosti detailům, které nejdou sladit při neustálém rušení telefonáty ze stran klientů. Při zavedení časového intervalu by účetní byly více soustředěné a jejich práce by byla efektivnější.

Účetní by také mohly být efektivněji využívány, a to zejména v oblasti *zvyšování kvalifikace* s cílem zaměření se na určitou *specializaci v oboru*, která by mohla být nabízena klientům v rámci portfolia služeb, což by mohlo mít pozitivní vliv na zvyšování tržeb společnosti a zvyšování konkurenceschopnosti. Jedná se zejména o nabídku služeb např. v oblasti:

- zahájení podnikání při vyřízení potřebných záležitostí pro založení podnikání na základě plné moci,
- zpracování konsolidované účetní závěrky,
- daňového a účetního řešení přeměn obchodních společností,
- správy a vedení účetnictvím svěřenských fondů,
- transferového oceňování,
- vedení účetnictví neziskovým organizacím, společenství vlastníků jednotek a jejich správa, vedení účetnictví a vykazování podle mezinárodních účetních standardů, a další.

K realizaci výše uvedených činností bych doporučovala vytvořit *specializované týmy*, které by měly na odpovědnost určitou oblast a portfolio klientů, kterých se daná oblast týká. Společnost XY, s.r.o. by v tomto případně musela upravit stávající procesy a vytvořit procesy nové se stanovením odpovědnosti, dále určit vhodný spolupracující tým, a zajistit pro ně speciální školení pro danou oblast.

Určitou úsporu nákladů vidím i v *automatizaci zadávání dokladů* do účetního programu, s čímž souvisí *investice do speciálního software*, do kterého by se účetní doklady jen

naskenovaly a program by si sám vytáhl potřebná data z naskenovaných dokladů, a zaúčtoval do účetního deníku. Účetní by pak jen zkontrolovala formální stránku dokladu a správnost zaúčtování, čímž by se celý proces více zefektivnil. Klientům by pak bylo možné nabídnout výstupní data různého charakteru, potřebné pro další rozhodování. Rovněž jsou na trhu dostupné speciální programy, které umí pracovat s účetními daty a sami dokážou zpracovat finanční analýzu z těchto dat, posoudit výnosnost a nákladovost produktů, a poskytnout další výstupy pro hodnocení finančního řízení. Z účetních dat je současně možné sestavit daňová přiznání k dani z příjmu právnických a fyzických osob, jejichž příprava je nyní prováděna samostatnou účetní. Investice v podobě nákupu a implementace výše popsaných programů by pro společnost znamenala vynaložení finančních prostředků, které by musela získat především z cizích zdrojů. Cílem diplomové práce není posouzení výše takové investice a její návratnost, proto toto téma ponechám ke zvážení managementu.

Společnost XY, s.r.o. by však mohla zvýšit využití i *potenciálu stávajících účetních programů*. Mnoho těchto účetních programů již určitou automatizaci umožňují, jako je například účetní program Kelexpress, který umožňuje automatické účtování mezd přímo ze mzdového modulu do účetního deníku, kterou by mohla provést mzdová účetní prostřednictvím jednoho tlačítka. V něm se vede účetnictví pro většinu klientů. Průměrně zaúčtování mezd účetní zabere průměrně 0,25 hodiny času měsíčně pro jednoho klienta, což je v průměru 3 hodiny za rok na klienta, v případě 6 klientů vedených v tomto programu se jedná o 288 hodin za rok za všechny klienty strávenými nad zaúčtováním mezd. V případě průměrné nákladové ceny mzdy 200 Kč/hod. hrazené účetní by tak společnost tímto krokem mohla snížit mzdové náklady o 14.400,- Kč. Tím by se zefektivnila práce účetní, která by se mohla věnovat jiným činnostem pro klienta. Jistě bych dokázala definovat další činnosti, které stávající programy umožňují, a vyčíslit jejich přínos pro společnost, avšak to by bylo nad rámec této práce.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti XY, s.r.o., se zaměřením na návrh změny řízení nákladů podporujících výkonnost společnosti a hodnocení výnosnosti vybraných zakázek.

V teoretické části byly shrnuty základní informace sloužící k hodnocení výkonnosti společnosti. Poté jsem se věnovala nákladům se zaměřením na procesní řízení, kde byla rozebrána problematika kalkulací, na které navazoval popis kalkulační metody ABC, a princip přiřazování nákladů k jednotlivým aktivitám.

V rámci analytické části byla představena společnost XY, s.r.o. Poté bylo v rámci hodnocení finanční situace společnosti, za pomoci poměrových ukazatelů, provedena komparace s konkurencí za sledovaná období 2013-2017, které působí ve stejném oboru podnikání. Provedená analýza odhalila příznivý vývoj, avšak byla zjištěna dlouhá doba obratu pohledávek a vysoká míra zadluženosti. Součástí analytické části byl proveden i rozbor nákladů a výnosů, které navazovaly na návrh kalkulace nákladů vybraných zakázek a zhodnocení jejich výnosnosti pomocí kalkulační metody ABC, jejíž výsledky byly porovnány s tradiční metodou přírážkové kalkulace, o kterou se společnost v současnosti opírá. Bylo zjištěno, že kalkulace metodou ABC umožňuje přesnější a podrobnější alokaci nákladů ve srovnání s tradiční metodou kalkulace přírážkové, a proto byla navržena jako vhodnější metoda pro společnost v rámci zlepšení řízení nákladů.

Na základě uvedených informací byly v další části provedeny návrhy změn ve způsobu řízení nákladů podporující růst výkonnosti společnosti, součástí kterého byly představeny výsledky odchylek v zisku u vybraných zakázek, komparací výpočtu kalkulační metodou ABC a tradiční metodou přírážkové kalkulace. Dále byla popsána implementace metody ABC v rámci společnosti, a rozebrány další návrhy, které by měly vést k podporování zvyšování výkonnosti společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1996-9.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Příspěvek v elektronickém sborníku

COKINS, Gary, Sorinel CAPUSNEANU a Cristian Marian BARBU. Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method. International Journal of Accounting and Financial Reporting [online]. 2011, 1(1), [cit. 2019-04-29]. DOI: 10.5296/ijafr.v1i1.905. ISSN 2162-3082. Dostupné z: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijafr/article/view/905>

Elektronická kniha

MOLNÁR, Zdeněk. *Pokročilé metody vědecké práce* [online]. Zeleneč: Profess Consulting, 2012 [cit. 2019-04-13]. Věda pro praxi (Profess Consulting). ISBN 978-80-7259-064-3.

Internetové zdroje

Ministerstvo spravedlnosti ČR [online]. ©2017. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Webová stránka

Daňová kancelář s.r.o.: Brno – vedení účetnictví. [online]. Brno, ©2015 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.danovakancelar.cz>

Účtujeme.cz: účetní a daňová kancelář. [online]. Brno, 2017 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.uctujeme.cz>

Accace Outsourcing s.r.o. [online]. © Accace, 2017 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://accace.cz>

Ostatní zdroje

Rozvaha k 31.12.2013-31.12.2017 společnosti XY, s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2013-31.12.2017 společnosti XY, s.r.o.

Data z Customer Relationship Management systému společnosti XY, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity-Based Costing
aj.	a jiné
apod.	a podobně
bank.	bankovní
CRM	Customer Relationship Management
č.	číslo
dl.	dlouhodobé
hod.	hodina
kr.	krátkodobé
např.	například
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
ř.	řádek
tis. Kč	tisíc korun českých
tzn.	tak zvané
záv.	závazky

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj služeb a osobních nákladů za období 2013-2017	32
Graf 2: Vývoj služeb a osobních nákladů v relativním vyjádření	32
Graf 3: Srovnání vývoje celkové zadluženosti s konkurencí za období 2013-2017	45
Graf 4: Srovnání vývoje krátkodobé zadluženosti s konkurencí za období 2013-2017.....	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Náhled do CRM systému společnosti XY, s.r.o.	58
--	----

SEZNAM DIAGRAMŮ

Diagram 1: Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.	23
Diagram 2: Du pont rozklad ROE	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozbor aktiv společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017	25
Tabulka 2: Rozbor pasiv společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017	27
Tabulka 3: Rozbor výkazu zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017	29
Tabulka 4: Rozbor výkazu zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017	30
Tabulka 5: Rozbor nákladů společnosti XY, s.r.o. v relativním vyjádření	31
Tabulka 6: Podíl nákladů na celkových tržbách společnosti XY, s.r.o. období 2013-2017	34
Tabulka 7: Přidaná hodnota společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017 ²⁶	35
Tabulka 8: Podíl nákladových položek VZZ na přidané hodnotě v letech 2013-2017	35
Tabulka 9: Hrubý operační přebytek společnosti XY, s.r.o.	36
Tabulka 10: Vývoj produktivity práce společnosti XY, s.r.o. za období 2013-2017	37
Tabulka 11: Změny ROE a ROS v letech 2013-2017 v procentním vyjádření	40
Tabulka 12: Analýza odchylek ROE v letech 2013-2014 (metoda postupných změn)	41
Tabulka 13: Analýza odchylek ROE v letech 2013-2014 (metoda postupných změn)	41
Tabulka 14: Analýza odchylek ROE v letech 2016-2017(metoda postupných změn)	42
Tabulka 15: Analýza odchylek ROE v letech 2016-2017(metoda postupných změn)	42
Tabulka 16: Srovnání vývoje celkové zadluženosti s konkurencí za období 2013-2017	46
Tabulka 17: Srovnání dlouhodobé zadluženosti s konkurencí za období 2013-2017	46
Tabulka 18: Srovnání krátkodobé zadluženosti s konkurencí za období 2013-2017	48
Tabulka 19: Srovnání obratu aktiv s konkurencí za období 2013-2017	49
Tabulka 20: Srovnání obratu dlouhodobého majetku s konkurencí za 2013-2017	49
Tabulka 21: Srovnání doby obratu pohledávek s konkurencí za období 2013-2017	50
Tabulka 22: Srovnání doby obratu závazků s konkurencí za období 2013-2017	51
Tabulka 23: Srovnání běžné likvidity s konkurencí za období 2013-2017	52
Tabulka 24: Srovnání okamžité likvidity s konkurencí za období 2013-2017	53
Tabulka 25: Srovnání vývoje rentability s konkurencí za období 2013-2017	54
Tabulka 26: Srovnání vývoje ROE s konkurencí za období 2013-2017	55
Tabulka 27: Srovnání vývoje ROS s konkurencí za období 2013-2017	55
Tabulka 28: Výsledovka podle syntetických účtů k 31. 12. 2017	61
Tabulka 29: Zhodnocení výnosnosti pomocí kalkulace přírážkové	64
Tabulka 30: Upravená výsledovka syntetických účtů k 31. 12. 2017	65
Tabulka 31: Definované procesy a vztahových veličin pro návrh aktivit	67
Tabulka 32: Přiřazení nákladů definovaným procesům	67
Tabulka 33: Alokace nákladů do hlavních procesů podle vztahových veličin	68
Tabulka 34: Alokace nákladů z podpůrných činností do hlavních	69

Tabulka 35: Vyčíslení nepřímých nákladů na jednotku času (1 hod.)	69
Tabulka 36: Zhodnocení výnosnosti zakázek Klient 1 a Klient 2 metodou ABC (v Kč)	71
Tabulka 37: Zhodnocení výnosnosti zakázek Klient 3 a Klient 4 metodou ABC (v Kč)	72
Tabulka 38: Zhodnocení výnosnosti fakturovaných činností vybraným klientům (v Kč)	73
Tabulka 39: Srovnání tradiční metody kalkulace přírážkové s ABC metodou	76
Tabulka 40: Výnosnost zakázek při zvýšení vytíženosti junior účetní	79

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Analýza odchylek ROE v letech 2015-2016
- P II Návrh přiřazení nákladů aktivitám
- P III Výkazy společnosti XY, s.r.o.

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA ODCHYLEK ROE V LETECH 2014-2016

Analýza odchylek ROE v letech 2014-2015 (metoda postupných změn)

První úroveň rozkladu	a ₂₀₁₄	a ₂₀₁₅	Δa	ΔX _{ai} (%)	Pořadí vlivů
a ₁ = EAT/T	-0,002	0,031	0,029	28,48	2.
a ₂ = T/A	6,912	5,203	-1,709	-6,58	3.
a ₃ = A/VK	0,985	1,239	0,254	-0,39	1.
Δ ROE	-	-	-	21,52	-
Druhá úroveň rozkladu	a ₂₀₁₄	a ₂₀₁₅	Δa	ΔX _{ai} (%)	Pořadí vlivů
a ₁ = EAT/EBT	1,000	0,838	-0,162	0,04	1.
a ₂ = EBT//EBIT	1,036	0,998	-0,038	0,01	2.
a ₃ = EBIT/T	-0,002	0,037	0,039	3,28	3.
Δ ROS	-	-	-	3,33	-

Analýza odchylek ROE v letech 2015-2016 (metoda postupných změn)

První úroveň rozkladu	a ₂₀₁₅	a ₂₀₁₆	Δa	ΔX _{ai} (%)	Pořadí vlivů
a ₁ = EAT/T	0,031	0,031	0,000	0,00	3.
a ₂ = T/A	5,203	9,239	4,036	15,62	1.
a ₃ = A/VK	1,239	1,645	0,406	11,66	2.
Δ ROE	-	-	-	27,28	-
Druhá úroveň rozkladu	a ₂₀₁₅	a ₂₀₁₆	Δa	ΔX _{ai} (%)	Pořadí vlivů
a ₁ = EAT/EBT	0,837	0,731	-0,105	-0,39	1.
a ₂ = EBT//EBIT	0,998	0,997	-0,001	0,00	3.
a ₃ = EBIT/T	0,037	0,043	0,005	0,40	2.

PŘÍLOHA P II: PŘÍŘAZENÍ NÁKLADŮ AKTIVITÁM

Účet	Zpracování účetnictví a mezd	Daňové poradenství	Administrativní činnost	Řízení dokumentace	Správa IT	Finanční činnost	Obchodní činnost	Celkem
Činnost v %	72,75%	5,10%	8,35%	3,07%	4,59%	2,30%	3,84%	100,00%
501	109 357,44	137 681,62	10 878,56	21 502,23	39 326,90	3 002,07	214 997,17	536 746,00
502	82 806,71	5 801,23	9 499,57	3 495,36	5 229,28	2 621,52	4 369,20	113 822,88
511	0,00	0,00	0,00	0,00	14 361,90	0,00	0,00	14 361,90
Vztažná veličina	15,00%	15,00%		5,00%			80,00%	100,00%
512	0,00	43 879,74	0,00	14 626,58	0,00	0,00	234 025,29	292 531,61
Vztažná veličina	5,00%	2,00%					93,00%	
513	21 036,08	8 414,43	0,00	0,00	0,00	0,00	391 271,03	420 721,54
518	2 521 145,94	169 046,41	269 053,80	134 983,17	364 279,98	88 467,65	123 769,25	3 670 746,19
Vztažná veličina			6,00%	25,00%		22,89%	46,11%	100,00%
52x	0,00	0,00	101 051,19	421 046,62	0,00	385 510,28	776 578,38	1 684 186,47
538	0,00	1 832,36	0,00	610,79	0,00	0,00	9 772,56	12 215,70
Celkem	2 734 346,17	366 655,79	390 483,12	596 264,75	423 198,06	479 601,52	1 754 782,89	6 745 332,28

PŘÍLOHA P III: VÝKAZY SPOLEČNOSTI XY, S.R.O. ⁷⁸

Rozvaha k 31.12.201x

označ	AKTIVA	ř.	2013	2014	2015	2016	2017
a	B	c	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	3 160	3 264	3 801	4 365	4 425
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	147	67	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	147	67	0	0	0
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	147	67			
2	Ocenitelná práva	006		0	0	0	0
	<i>B.I.2.1. Software</i>	007					
	<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	008					
3	Goodwill	009					
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010					
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011		0	0	0	0
	<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	012					
	<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	013					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014		0	0	0	0
B. II. 1	Pozemky a stavby	015		0	0	0	0
	<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016					
	<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017					
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018					
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019					
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020		0	0	0	0
	<i>B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů</i>	021					
	<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	022					
	<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	023					
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024		0	0	0	0
	<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025					
	<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	027		0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028					
2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029					
3	Podíly - podstatný vliv	030					
4	Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031					
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032					
6	Zápůjčky a úvěry – ostatní	033					
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034		0	0	0	0
	<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	035					
	<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>	036					

⁷⁸ Vlastní přepracován dle výkazů společnosti XY, s.r.o.

označ	AKTIVA	řád	2013	2014	2015	2016	2017
a	B	c	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	037	2 892	3 067	3 724	4 251	4 231
C. I.	Zásoby	038	0	0	0	0	0
C. I. 1	Materiál	039					
2	Nedokončená výroba a polotovary	040					
3	Výrobky a zboží	041	0	0	0	0	0
	<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	042					
	<i>C.I.3.2. Zboží</i>	043					
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044					
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045					
C. II.	Pohledávky	046	2 515	2 662	2 925	3 701	3 784
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0	0
	<i>C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	048					
	<i>C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	049					
	<i>C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	050					
	<i>C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka</i>	051					
	<i>C.II.1.5. Pohledávky – ostatní</i>	052	0	0	0	0	0
	C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053					
	C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
	C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055					
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056					
2	Krátkodobé pohledávky	057	2 515	2 662	2 925	3 701	3 784
	<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	058	2 340	2 478	2 738	3 493	3 550
	<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	059					
	<i>C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	060					
	<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	061	175	184	187	208	234
	C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062					
	C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					
	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064					
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	153	162	156	192	192
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066			9		26
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	22	22	22	16	16
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069					
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070					
C. IV.	Peněžní prostředky	071	377	405	799	550	447
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	47	35	296	41	60
2	Peněžní prostředky na účtech	073	330	370	503	509	387
D. I.	Časové rozlišení	074	121	130	77	114	194
D. I. 1	Náklady příštích období	075	121	130	77	114	194
2	Komplexní náklady příštích období	076					
3	Příjmy příštích období	077					

označ	PASIVA	řád	2013	2014	2015	2016	2017
a	B	c					
	PASIVA CELKEM	078	3 160	3 264	3 801	4 365	4 425
A.	Vlastní kapitál	079	1 961	1 933	2 197	1 023	1 095
A. I.	Základní kapitál	080	490	490	490	490	490
1	Základní kapitál	081	490	490	490	490	490
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082					
3	Změny základního kapitálu	083					
A. II.	Ážio	084	0	0	0	0	0
A. II. 1	Ážio	085					
2	Kapitálové fondy	086	0	0	0	0	0
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087					
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088					
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089					
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090					
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091					
A. III.	Fondy ze zisku	092	49	49	49	49	49
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	49	49	49	49	49
2	Statutární a ostatní fondy	094					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	095	1 932	1 423	1 218	0	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	1 932	1 423	1 218		
2	Neuhrazená ztráta minulých let	097					
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098					
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	-510	-29	440	484	556
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	100					
B. + C.	Cizí zdroje	101	1 189	1 322	1 586	3 329	3 315
B. I.	Rezervy	102	0	0	0	0	0
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103					
2	Rezerva na daň z příjmů	104					
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105					
4	Ostatní rezervy	106					
C.	Závazky	107	1 189	1 322	1 586	3 329	3 315
C. I.	Dlouhodobé závazky	108	0	0	0	0	0
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110					
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111					
2	Závazky k úvěrovým institucím	112					
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113					
4	Závazky z obchodních vztahů	114					
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115					
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116					
7	Závazky - podstatný vliv	117					
8	Odložený daňový závazek	118					
9	Závazky – ostatní	119	0	0	0	0	0
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120					
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121					
	C.I.9.3. Jiné závazky	122					

označ	PASIVA	řád	2013	2014	2015	2016	2017
a	b	c					
C. II.	Krátkodobé závazky	123	1 189	1 322	1 586	3 329	3 315
C. II. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0	0	0	0
	<i>C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy</i>	125					
	<i>C.II.1.2. Ostatní dluhopisy</i>	126					
2	Závazky k úvěrovým institucím	127					
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128		32	27	476	274
4	Závazky z obchodních vztahů	129	687	567	759	808	899
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130					
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131					
7	Závazky - podstatný vliv	132					
8	Závazky ostatní	133	502	723	800	2 045	2 142
	<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	134				1 137	1 034
	<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>	135					
	<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	136	259	292	287	378	464
	<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	137	154	171	166	194	235
	<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	138	-107	63	205	183	227
	<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	139	196	197	142	153	182
	<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	140					
D. I.	Časové rozlišení	141	10	9	18	13	15
D. I. 1	Výdaje příštích období	142	10	9	18	13	15
2	Výnosy příštích období	143					

Výkaz zisku a ztráty k 31.12.201x

Označení	Výkaz zisku a ztráty	ř.	2013	2014	2015	2016	2017
a	b	c					
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	11 818	13 160	14 163	15 549	17 209
II.	Tržby za prodej zboží	02					
A.	Výkonová spotřeba	03	5 829	6 438	6 605	7 269	7 437
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04					
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	469	529	430	601	651
A. 3	Služby	06	5 360	5 909	6 175	6 668	6 786
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-35				
C.	Aktivace	08					
D.	Osobní náklady	09	6 362	6 242	6 853	7 492	8 636
D. 1.	Mzdové náklady	10	4 621	4 536	4 949	5 432	6 314
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 741	1 706	1 904	2 060	2 322
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 541	1 505	1 667	1 808	2 031
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	200	201	237	252	291
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	83	80	67	0	0
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	83	80	67		
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	83	80	67		
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17					
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18					
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19					
III.	Ostatní provozní výnosy	20	45	54	70	100	258
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21				45	85
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	21	15	27	55	173
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	24	39	43		
F.	Ostatní provozní náklady	24	131	482	182	226	611
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25					
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26					
F. 3.	Daně a poplatky	27	2	8	3	8	12
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-96	275	-13	5	517
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	225	199	192	213	82
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-507	-28	526	662	783

Označení a	b	Číslo řádku c	2013	2014	2015	2016	2017
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32					
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34					
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0	0	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37					
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1	0	0	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1				
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41					
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	4	1	1	2	2
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44					
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	4	1	1	2	2
VII.	Ostatní finanční výnosy	46					
K.	Ostatní finanční náklady	47					
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-3	-1	-1	-2	-2
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	49	-510	-29	525	660	781
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	0	0	85	176	225
L. 1	Daň z příjmů splatná	51			85	176	225
L. 2	Daň z příjmů odložená	52					
**	Výsledek hospodaření po zdanění	53	-510	-29	440	484	556
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	55	-510	-29	440	484	556
*	Čistý obrát za účetní období	56	11 864	13 214	14 233	15 649	17 467